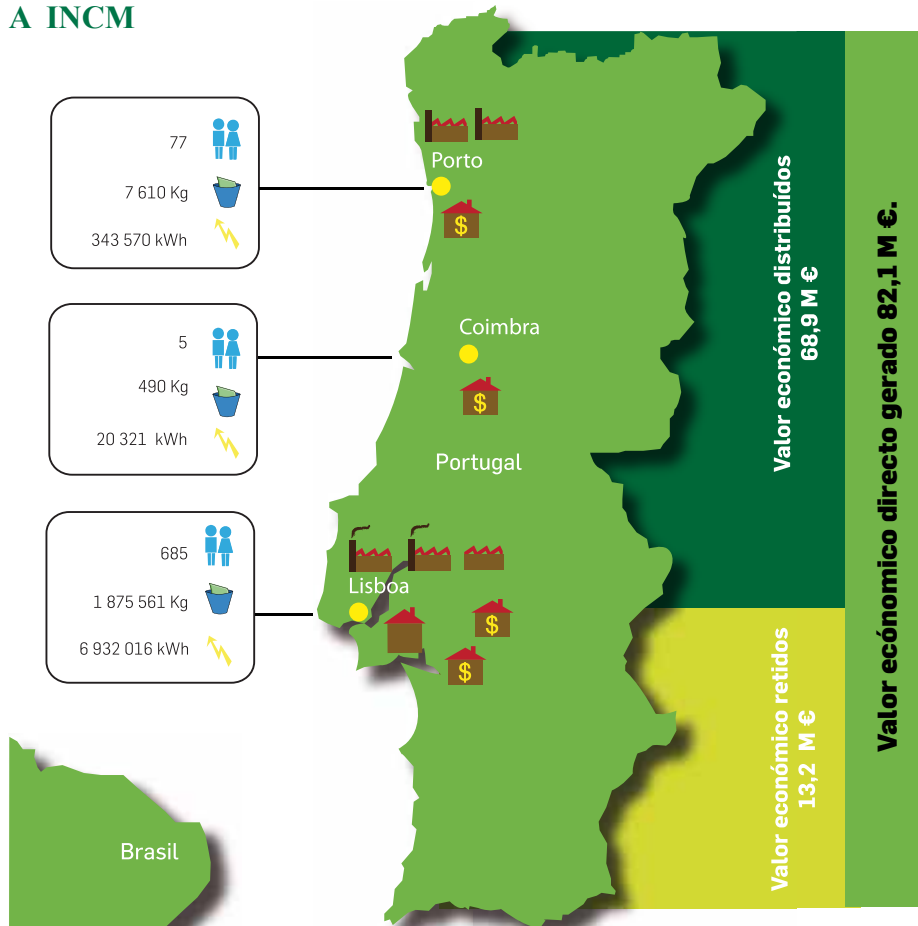


IMPrensa NACIONAL-CASA DA  
RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE  
DE SUSTENTABILIDADE CASA  
2008 INCM NACIONAL-CASA DA  
MOEDA RELATÓRIO DE SUSTENTA  
CASA DA MOEDA INCM IMPRENSA  
NACIONAL-CASA DA MOEDA REL  
DE SUSTENTABILIDADE INCM IM  
CASA DA MOEDA INCM RELATÓR  
SUSTENTABILIDADE IMPRENSA N  
CASA DA MOEDA INCM RELATÓR  
SUSTENTABILIDADE INCM CASA  
MOEDA INCM IMPRENSA NACION  
CASA DA MOEDA RELATÓRIO DE  
SUSTENTABILIDADE CASA DA MO  
IMPrensa NACIONAL CASA DA M  
RELATÓRIO DE E SUTENTABILIDA  
INCM IMPRENSA CASA D A MO  
IMPrensa IMPRENSA N ACIO  
CASA DA MOEDAINCM RELATÓRI  
SUSTENABILIDADE CASA DA MOI  
IMPrensa NACIONAL CASA DA



INCM

## A INCM



Editorial



Moeda e Produtos Metálicos



Contrastarias



Gráfica



Publicações Oficiais



- Edifício fabril
- Edifício de serviços
- Armazém
- Edifício administrativo
- Loja

- Número de colaboradores
- Resíduos totais produzidos
- Consumo de electricidade

## MENSAGEM DO PRESIDENTE



A Imprensa Nacional-Casa da Moeda (INCM), sendo o mais antigo estabelecimento português, com actividade contínua desde finais do século XIII, produz desde então bens e serviços fundamentais ao funcionamento do Estado Português.

Apesar dessa longevidade, continuamos a trabalhar com os olhos postos no futuro. Nos anos mais recentes deu-se disso exemplo ao centrar a estratégia de desenvolvimento da empresa em novos e exigentes produtos lançados para dar resposta a necessidades actuais dos cidadãos e das empresas essenciais aos processos de modernização e ao estreitar dos laços com os nossos clientes.

Queremos continuar a desenvolver a nossa actividade com entusiasmo e profissionalismo e acreditamos que o futuro da INCM depende também da sua capacidade para integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas bases de actuação estratégica da empresa. Estes princípios trazem-nos quatro grandes desafios: garantir a sustentabilidade económico-financeira, afirmar a actividade de serviço público, revigorar a cultura de empresa e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Aos colaboradores da INCM, os quais reconhecemos serem o nosso elemento distintivo, dirigimos uma palavra de especial apreço. Queremos continuar a apostar na sua formação e no seu apoio social, melhorar o sistema de apreciação do desempenho e promover uma comunicação interna mais eficiente.

Apoiados nos princípios da responsabilidade social, é nosso objectivo aumentar os resultados do nosso accionista, sem descurar as necessidades dos clientes. A aposta no desenvolvimento de relações de proximidade e de parceria é hoje uma das bases mais sólidas da nossa actuação, quando está em causa a relação com os nossos interessados.

Conscientes do nosso papel singular junto das comunidades, cujos interesses servimos, iremos continuar a desenvolver as actividades de interesse público, como o *Diário da República* electrónico e o serviço de autenticação de artefactos de metais preciosos (Contrastarias), a apostar na cultura, através do apoio à edição de obras de relevante interesse cultural e na valorização do património cultural da empresa e da actividade numismática.

Pretendemos continuar a concretizar as nossas actividades com grande respeito pelo ambiente, procurando aumentar a eficiência dos nossos processos e valorizar os subprodutos envolvidos. Procuramos ainda a certificação do nosso desempenho e a adopção de uma política de compras ecológicas, respeitando o ambiente, a montante e a jusante das nossas operações.

Através deste primeiro relatório de sustentabilidade queremos dar a conhecer a nossa actividade e desempenho actuais, bem como o caminho que definimos para responder aos desafios que o futuro nos coloca. A sua elaboração foi ela própria um desafio, uma vez que fomos a primeira entre as nossas congéneres europeias a fazê-lo. Esperamos ter dado um bom primeiro passo para o desenvolvimento de uma cultura de transparência e sustentabilidade para o sector e comprometemo-nos a avaliar este caminho e a definir passos cada vez mais ousados nas próximas publicações.

O Presidente do Conselho de Administração  
Professor Doutor Estêvão de Moura




# ÍNDICE

1. SOBRE O RELATÓRIO	5
2. OITO SÉCULOS DE HISTÓRIA...	7
3. A ACTIVIDADE DA INCM	9
4. CRIAÇÃO DE VALOR	32
5. COLABORADORES	47
6. COMUNIDADE	62
7. AMBIENTE	70
TABELA GRI	86
GLOSSÁRIO	102

## 1. SOBRE O RELATÓRIO

Com a publicação do **Relatório de Sustentabilidade 2008**, a INCM dá início ao processo de relato da sua actuação em matéria de sustentabilidade, tentando evidenciar, de forma clara e transparente, o seu desempenho ao longo do ano de 2008 e, sempre que possível e desejável, contextualizando esta informação com dados do seu histórico.

O presente documento diz respeito à totalidade das actividades e instalações da empresa, tendo sido elaborado de acordo com as directrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, Linhas de Orientação G3, para o nível de aplicação B.

Nível de aplicação		C	C+	B	B+	A	A+
Obrigatório	Autodeclaração						
Opcional	Verificação por terceira parte						
	Verificação da GRI						

A leitura deste relatório poderá ainda ser complementada pela leitura do Relatório e Contas da INCM e pela consulta do *website* institucional ([www.incm.pt](http://www.incm.pt)).

A INCM procura responder à totalidade dos indicadores económicos, ambientais e sociais da GRI, exceptuando os que se tenham considerado como imateriais para a actividade da empresa. No final do relatório encontram-se a tabela de correspondência GRI e as explicações sobre as limitações e omissões referentes aos indicadores.

A materialidade das diferentes questões identificadas em matéria de desenvolvimento sustentável teve em conta:

- Um *benchmark* realizado às melhores práticas das empresas do sector;
- Uma consulta efectuada às partes interessadas da INCM;
- As orientações de gestão da empresa;
- Uma recolha de boas práticas internas.

# **INCM «PASSADO, PRESENTE E FUTURO»**

## **2. OITO SÉCULOS DE HISTÓRIA... 7**

### **3. A ACTIVIDADE DA INCM 9**

3.1. A diversidade das áreas de negócio **9**

3.2. A governação da INCM **13**

3.3. As Bases de Actuação Estratégica para 2008-2010 **17**

3.4. As partes interessadas **21**

3.5. A estratégia de sustentabilidade **25**

## 2. OITO SÉCULOS DE HISTÓRIA...

DC. 1270



Desde o reinado de D. Afonso III que a Casa da Moeda está fixada em Lisboa. É utilizado o sistema manual do martelo.

1498



Primeiro regimento conhecido da Casa da Moeda, conferido por D. Manuel I.

1678



Introdução do sistema balancé para fabrico da moeda.

1768



Criação da Imprensa Régia por Alvará de 24 de Dezembro, também chamada Régia Oficina Tipográfica.

1833



A Imprensa Régia passa a chamar-se definitivamente Imprensa Nacional.

1835



Aquisição pela Casa da Moeda da primeira máquina a vapor.

1845

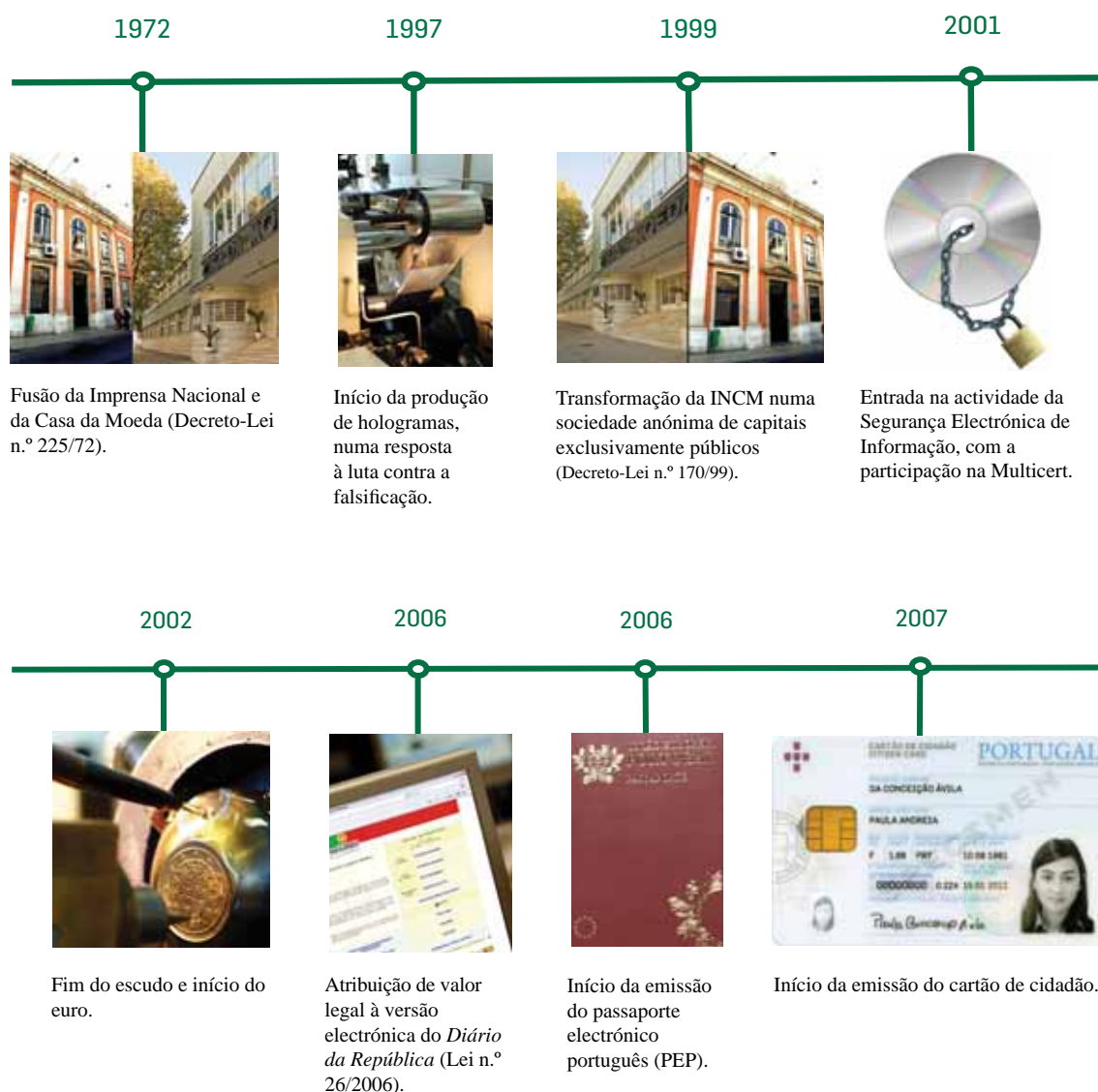


Repartição de Papel Selado, dando origem à Casa da Moeda e Papel Selado.

1882



Criação das Contrastarias de Lisboa e do Porto, integradas na Casa da Moeda.

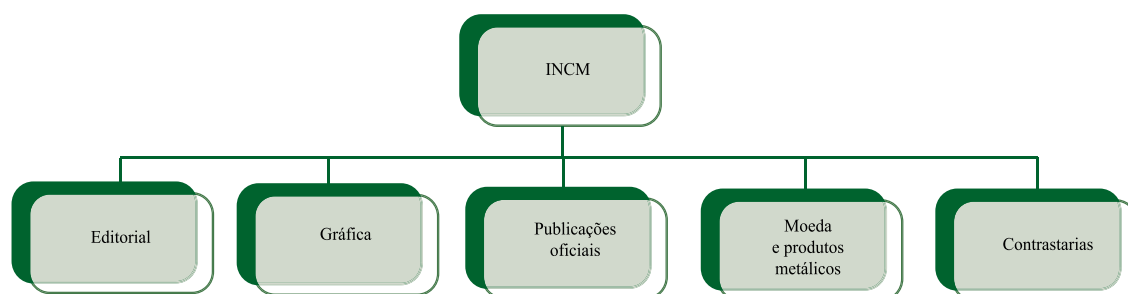


Para uma consulta mais detalhada do percurso histórico da empresa, visite o *site* [www.incm.pt](http://www.incm.pt) > Conheça a INCM > História.

### 3. A ACTIVIDADE DA INCM

No desempenho da sua actividade, a INCM é responsável por produtos (bens e serviços) essenciais à dinâmica económica e social do País, tais como a produção de moeda corrente, a edição do *Diário da República* e a produção de documentos de segurança. As bases de actuação estratégica da empresa estão orientadas para a sua actividade geral e, em particular, para o desenvolvimento de cada uma das suas áreas de negócio. Estas bases de actuação orientam igualmente a INCM na sua relação com as partes interessadas, estando perfeitamente relacionadas com a estratégia de sustentabilidade.

#### 3.1. A diversidade das áreas de negócio



**Figura 1** – Áreas de negócio

A área **Editorial** contribui para que obras fundamentais da cultura nacional e universal se mantenham à disposição do grande público. A empresa também publica estudos sobre a cultura portuguesa e a história de Portugal e trabalhos universitários no domínio das Ciências Humanas. Além da edição, a INCM assegura a distribuição das obras através de livrarias próprias e produz serigrafias, gravuras estampadas e objectos de arte.



#### Lista de produtos da área Editorial:

- Livros Edições INCM
- Livros Edições INCM/outras editoras
- Livros de outras editoras

A **Gráfica** é uma das áreas de negócio de referência da empresa, dedicada à actividade gráfica tradicional em geral e à produção de documentos de segurança e de outros suportes gráficos associados à ideia de valor e à garantia de autenticidade. Além destes documentos, a INCM colabora com a Administração Pública na concepção, produção, personalização, gestão de *stocks* e distribuição dos impressos oficiais do Estado, para uso das empresas e dos cidadãos.

As competências desenvolvidas pela INCM na gráfica de segurança permitem-lhe também estender o seu mercado ao sector privado. Exemplos disso são a produção de diplomas diversos, selos postais, *vouchers* e outros documentos de segurança, cadernetas e cartões bancários que a INCM fornece.



**Lista de produtos da área Gráfica:**

- Impressos
- Formulário electrónico
- Livros e trabalhos comerciais
- Valores postais
- Passaportes
- Cadernetas bancárias
- Cartões bancários
- Cartões de identificação
- Selos de autenticação e legitimação

As **Publicações Oficiais** incluem a edição do *Diário da República*, através da qual os cidadãos tomam conhecimento dos actos que regem a vida da sociedade portuguesa. Em 1 de Julho de 2006 foi atribuído valor legal à versão electrónica do *Diário da República*, que é disponibilizada no *site* da INCM como serviço público de acesso universal e gratuito. Existe também um serviço de assinaturas sobre análise jurídica, mediante pagamento. A empresa edita em formato electrónico os acórdãos do Supremo Tribunal Administrativo, que constituem um apêndice do *Diário da República*, e colabora com o Ministério do Trabalho na composição do *Boletim do Trabalho e Emprego*. Ainda nesta área de negócio, a INCM é agente oficial do Serviço de Publicações da União Europeia, sendo responsável pela edição e venda em Portugal do *Jornal Oficial da União Europeia* e de toda a área editorial da Comissão Europeia.



Lista de produtos da área de Publicações  
Oficiais:

- *Diário da República* - impresso
- *Diário da República* - electrónico
- *Diário da República* - CD/DVD
- Separatas
- Anúncios
- Outras publicações oficiais
- *Jornal Oficial da União Europeia* e outras publicações europeias

As **Contrastarias** garantem o toque dos metais preciosos e suas ligas, através da sua verificação legal (permilagem de metal precioso contida numa liga). A verificação protege o consumidor de falsificações e outras fraudes e permite a concorrência leal entre os diferentes agentes económicos envolvidos. Esta garantia é dada com a aplicação da marca de contrastaria junto à marca de responsabilidade de fabricante ou equivalente. Trata-se de uma prática com 125 anos na INCM, contando com laboratórios acreditados pelo Instituto Português de Acreditação e utilizando os mais modernos métodos analíticos e marcas de elevada segurança contra a falsificação.



Lista de produtos da área de Contrastarias:

- Ensaio e marcação
- Matrículas e licenças
- Ensaios laboratoriais

A **Moeda e Produtos Metálicos** é uma área de negócio fundamental na actividade da INCM. A cunhagem de moeda corrente para satisfazer as necessidades de circulação monetária no Estado Português é uma actividade com mais de oito séculos de tradição no País e sete séculos de tradição na CM de Lisboa, de que a INCM é depositária. A transição para o euro foi um desafio ultrapassado pela empresa com muito sucesso, tendo sido cumpridos todos os exigentes critérios de qualidade, nas moedas e nos processos de produção, definidos pela União Europeia. Além da cunhagem de moeda corrente, a INCM cunha e comercializa séries anuais de moedas de euro e diversas moedas de colecção comemorativas, satisfazendo a tradição de coleccionismo em Portugal.

A empresa tem também uma longa tradição de fabrico e comercialização de medalhas e objectos artísticos, sempre alusivos ao património, arte e comemoração de acontecimentos da cultura portuguesa ou mundial.

## 3.2. A governação da INCM

A estrutura da INCM acompanha as orientações estratégicas para o sector empresarial do Estado (SEE) na concretização do objectivo de melhoria do governo societário das empresas públicas. Em termos de enquadramento legal, sendo uma empresa integralmente detida pelo Estado, a INCM segue, em matéria de gestão, os princípios do capítulo II da Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março.

### Missão e valores da empresa

A INCM adopta orientações estratégicas viradas para desafios actuais, como a segurança, a qualidade, a inovação tecnológica e a gestão de riscos, que se assumem como princípios colocados ao serviço dos cidadãos, das empresas e do Estado.

As responsabilidades da empresa, segundo os estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 170/99, de 19 de Maio, são as seguintes:

- Edição do *Diário da República*;
- Produção de moeda metálica;
- Produção de documentos de segurança;
- Autenticação dos artefactos de metais preciosos;
- Edição de obras de relevante interesse cultural;
- Exercício de quaisquer actividades que sejam complementares, subsidiárias ou acessórias das actividades referidas.

Os valores e princípios estão espelhados na forma como a empresa concretiza estas responsabilidades, integrando as necessidades e expectativas das suas partes interessadas – entidades que afectam e ou são afectadas pelas actividades da empresa. Estes valores e princípios estão relacionados com:

- A **cultura empresarial**: a liderança no desenvolvimento de capacidades para criar valor. Esta cultura empresarial caracteriza-se pela disponibilidade total para a mudança, pela lealdade e rigor na vida quotidiana, traduzindo um profissionalismo nas práticas de gestão aplicadas, e pela transparência indispensável às avaliações do estado dos negócios.
- A **responsabilidade social**: em termos de ética, o desenvolvimento de relações com as entidades externas são pautadas por princípios de honestidade, integridade

e transparência, não permitindo qualquer forma de corrupção. Inerente a este valor está a consciência na vertente social e o aprofundamento da cooperação com as instituições culturais próprias do ambiente vivido pela organização.

- **A responsabilidade para com os colaboradores:** proporcionar segurança, um ambiente de trabalho preventivo de riscos de saúde e profissionais e a realização profissional através de adequada formação e carreira interna.

Está ainda em desenvolvimento o Código de Ética da INCM, com o propósito de consolidar e divulgar os valores e princípios que regem a actividade da empresa e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica, que deverão ser alvo de acompanhamento pelo conselho de administração e por todos os colaboradores, no desempenho das respectivas funções profissionais.

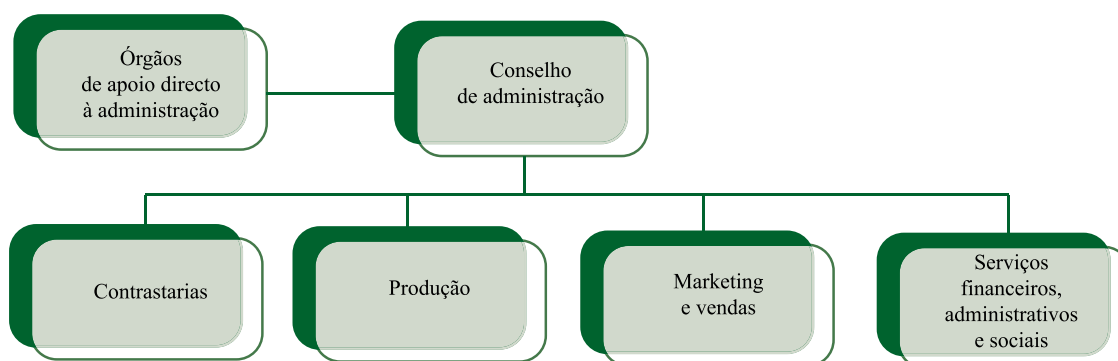
### Relação com o accionista

No seguimento das orientações estratégicas globais definidas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de Abril, para o Sector Empresarial do Estado, a PARPÚBLICA – Participações Públicas (SGPS), S. A., no exercício da sua função accionista, estabeleceu as orientações estratégicas da INCM, sobre as quais o conselho de administração definiu as bases de orientação estratégica para o seu mandato (2008-2010), contemplando os objectivos, as medidas, as metas e os respectivos indicadores de desempenho.

Estes instrumentos estratégicos e de gestão suportam o contrato de gestão assinado entre a PARPÚBLICA e o conselho de administração para o período considerado.

## Estrutura interna

A organização interna da empresa assenta em cinco áreas, hierarquicamente ligadas ao conselho de administração. Os órgãos sociais da empresa são constituídos pela mesa da assembleia geral (composta por três elementos), pelo conselho de administração e por um fiscal único. O conselho de administração, constituído por um presidente e quatro vogais, é formado apenas por membros executivos.



**Figura 2** – Organograma da INCM

No decorrer de 2008, a INCM deu início a um processo de alteração da sua organização interna, que deverá estar concluído em 2009. O objectivo é preparar a empresa para os desafios que lhe são propostos, adoptando uma organização por negócios (face à actual organização por funções), apoiada por processos, comités e projectos de natureza global ou sectorial.

---

Informação sobre pelouros, responsabilidades de cada um dos membros do conselho de administração, remuneração dos membros dos órgãos sociais e demais informações podem ser consultadas no Relatório e Contas de 2008, disponível no *site* da empresa.

## Ferramentas de bom governo

### Modelo de gestão de riscos

O sistema de gestão de riscos e de controlo interno adoptado pela INCM está fundamentado no crescimento sustentado, no cumprimento de compromissos assumidos com o accionista, na procura da melhoria dos resultados e na preservação e desenvolvimento da sua imagem de fiabilidade e segurança. Assim, o modelo de gestão de riscos define efectivamente as diferentes categorias e factores internos e externos que poderão influenciar a actividade da empresa.

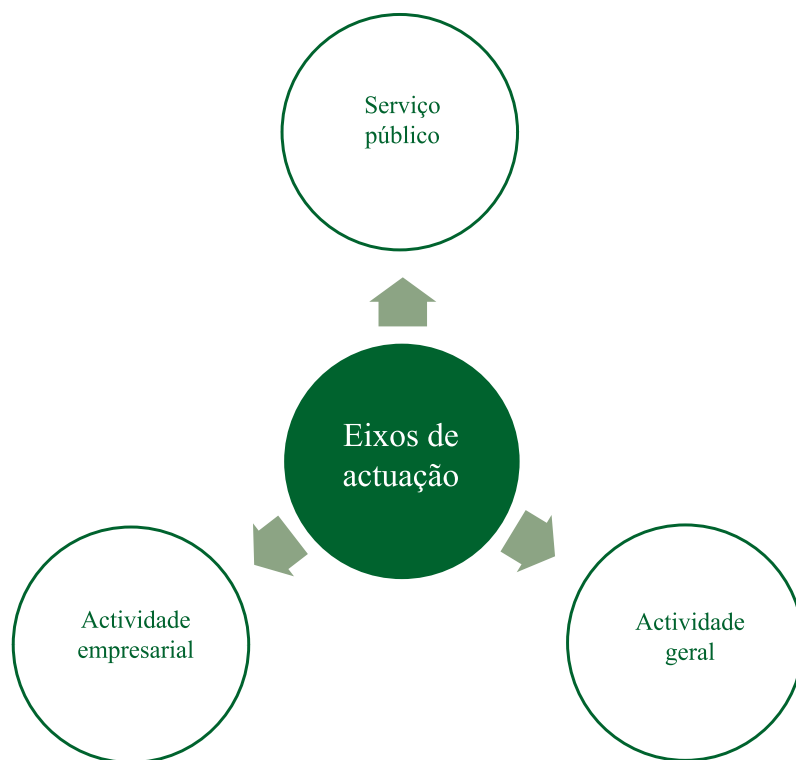


Figura 3 – Modelo de gestão de riscos

A implementação do modelo de gestão de riscos está ligada a instrumentos criados pela empresa, nomeadamente os riscos de procura que estão concretizados no Plano de *Marketing*. Esta metodologia é transversal ao plano de riscos da INCM, que inclui planos de contingência e é recomendada e utilizada pela *Security Exchange Commission (SEC-Enterprise Risk Management)*. Uma análise mais profunda aos conteúdos do modelo de gestão de riscos pode ser efectuada a partir do Relatório e Contas de 2008 da empresa.

### 3.3. As Bases de actuação estratégica para 2008-2010

As orientações estratégicas de gestão definidas pela INCM para o triénio 2008-2010 definem os princípios de actuação interna e externa da empresa. Esta estratégia é suportada por três eixos de actuação, com diferentes objectivos e respectivas medidas, devidamente enquadrados por resoluções do Conselho de Ministros e deliberações da assembleia geral e do conselho de administração da empresa. A sua monitorização é feita através de metas temporais e indicadores de desempenho específicos.



**Figura 4** – Pilares das bases de actuação estratégica

## Serviço público

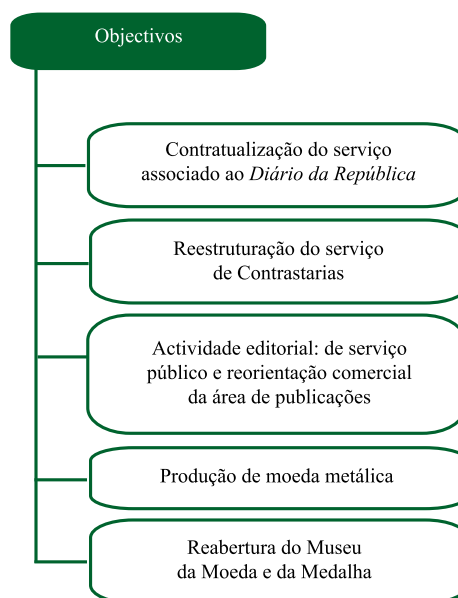
Os objectivos definidos para o eixo de actuação referente ao serviço público prendem-se com as actividades desempenhadas pela empresa a nível editorial, gráfico, de moedas, contrastarias e publicações oficiais.

Com a passagem do *Diário da República* (DR) para um formato digital em 2006, a empresa foi alvo de diversas alterações estratégicas. Torna-se por isso fundamental contratualizar este serviço público e garantir a sua edição, divulgação e acção em conformidade com o estipulado. A empresa definiu igualmente a necessidade de consolidar a informação existente no *Diário da República* electrónico (DRE) numa única base de dados, terminar com as assinaturas do DR em papel e assegurar um nível de serviço com um grau de satisfação do utilizador igual ou superior a 85 %.

O serviço de Contrastarias foi considerado na perspectiva da elaboração de um novo quadro legal para este mercado. Este processo passa por uma apresentação à tutela da proposta elaborada, contendo soluções de melhoria produtiva e rentabilidade para esta área de negócio.

Ao nível editorial, o posicionamento da empresa passa por garantir a edição de obras de relevante interesse cultural, alargar as cooperações já existentes e reforçar a presença no mercado do livro jurídico. Por seu lado, a produção de moeda metálica, em termos estratégicos, deve assegurar os níveis de produção requeridos pelo Estado Português e garantir a regularidade de emissão de moedas de colecção, dinamizando este mercado.

A reabertura do Museu da Moeda e da Medalha, virtual numa primeira fase, pretende valorizar o património numismático existente na INCM através da sua exposição ao público.

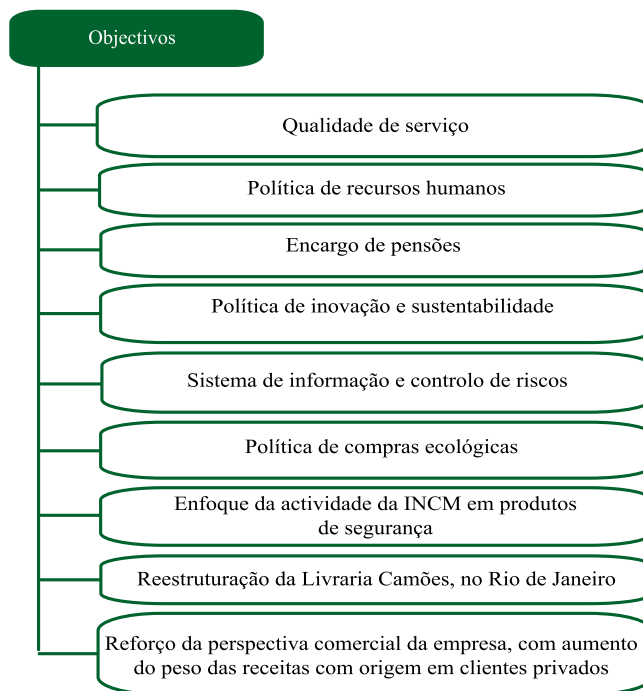


Ao nível do desenvolvimento da sua actividade, a INCM pretende apostar numa melhoria contínua dos processos. A qualidade do serviço prestado é considerada fundamental, no sentido de melhorar o nível de satisfação dos clientes/utentes, indo ao encontro das suas necessidades. Ao nível interno, foram estabelecidas diversas políticas em termos de recursos humanos, orientadas para a sua valorização, para o fortalecimento da motivação e para o aumento da sua produtividade.

A componente de inovação está estreitamente relacionada com a sustentabilidade das actividades da empresa. Neste sentido, a INCM definiu metas relativas à certificação ambiental e de responsabilidade

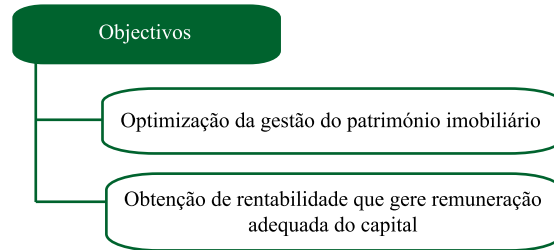
social a serem implementadas durante o período em análise. A empresa pretende promover e estimular a investigação e inovação de ideias, produtos, processos e abordagens ao mercado. A esta temática junta-se a adopção de sistemas de informação e controlo de riscos, adequados à dimensão e complexidade da empresa. Estes sistemas devem cobrir os riscos assumidos no plano da empresa e consubstanciam-se na introdução de um novo sistema de informação de gestão. A empresa considera fundamental a adopção de uma política de compras ecológicas, seguindo os princípios estipulados pela tutela.

Ao nível da gestão, a empresa definiu o enfoque da sua actividade em produtos de segurança. Trata-se de um objectivo que reforça a perspectiva comercial da empresa, com um aumento do peso das receitas com origem em clientes privados. Esta orientação visa aumentar a quota de participação no mercado privado nas áreas de segurança, nomeadamente em tecnologia RFID e em arquivo de documentos e digitalizações. Foi definida a elaboração de planos de negócios para avaliação do potencial dos respectivos mercados e a identificação e avaliação de parcerias com o sector privado. A INCM pretende ainda reestruturar a Livraria Camões, no Rio de Janeiro, rentabilizando a sua actividade.



## Actividade geral

A empresa tem em conta no seu plano estratégico a optimização da gestão do seu património imobiliário. Desta forma, a INCM pretende estudar a concentração na contrastaria do Porto do Posto de Gondomar, num pólo único, avaliar o valor real e potencial das suas instalações e ampliar as instalações actuais da Casa da Moeda.

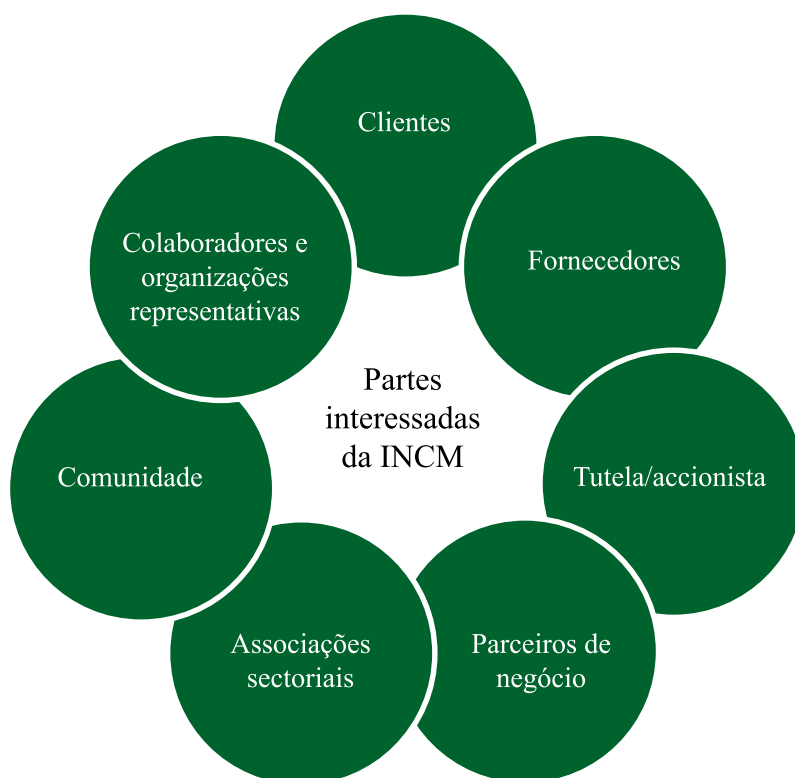


Neste âmbito, a empresa considera ainda a obtenção da rentabilidade que gere a remuneração adequada ao capital, de modo a rentabilizar as linhas de produto, aumentar o aproveitamento da capacidade instalada e reduzir os custos de produção e despesas de funcionamento. O alcance destes objectivos inclui o aperfeiçoamento dos processos industriais, o investimento em tecnologia complementar e a racionalização e redução de custos indirectos e de estrutura.

### 3.4. As partes interessadas

No âmbito da elaboração deste primeiro Relatório de Sustentabilidade, a INCM deu início a um processo sistematizado de mapeamento e escuta das suas partes interessadas. Este passo foi fundamental para a definição da estratégia de sustentabilidade da empresa, permitindo igualmente ter uma noção mais clara da imagem e das expectativas que as suas partes interessadas têm em relação ao seu desempenho.

Numa primeira fase, através de um grupo de trabalho constituído por todas as chefias de primeira linha, a empresa identificou um conjunto crítico de categorias de partes interessadas, representadas na figura 5.



**Figura 5** – Partes interessadas

Numa primeira abordagem, que terá continuidade em anos subsequentes, foram seleccionadas onze partes interessadas neste conjunto de categorias, junto das quais foram realizadas entrevistas individuais e um *focus group* interno, composto por colaboradores de todas as áreas da empresa.

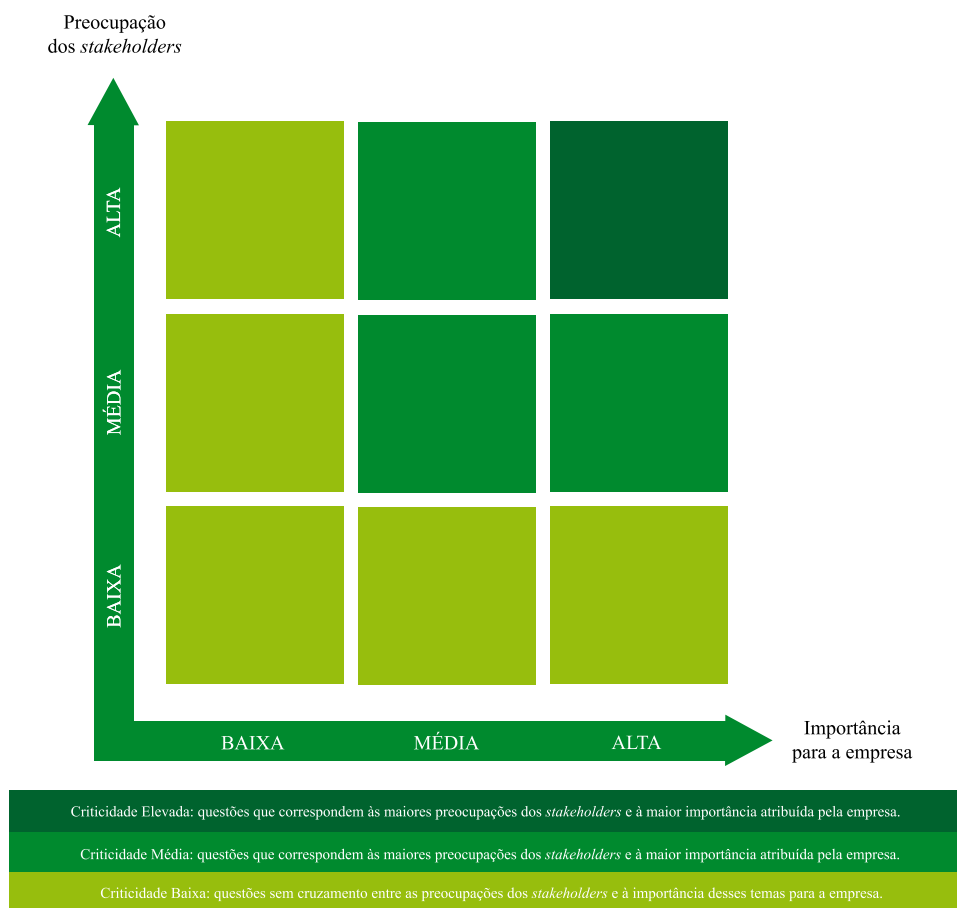
Esta primeira escuta contou com elementos de todas as categorias identificadas, não tendo, no entanto, sido possível ouvir todos aqueles que a empresa entende como críticos.

Relativamente à composição do *focus group* com os colaboradores, de modo a garantir a maior representatividade possível, foram considerados critérios como: idade, antiguidade, género e departamento e ou edifício dos colaboradores.

A escuta das partes interessadas internas e externas permitiu identificar os pontos fortes e fracos da INCM, bem como as oportunidades e ameaças com as quais a empresa se depara. Através da escuta foram ainda identificadas áreas de melhoria ao nível da comunicação interna e expectativas relativamente ao conteúdo desta publicação. Dos resultados obtidos, destacam-se as seguintes questões, necessidades e expectativas:

- Assumir uma postura mais afirmativa no mercado, dotando a empresa de uma maior proactividade;
- Agilizar os procedimentos ao nível da tomada de decisão e do relacionamento com os clientes;
- Aumentar a competitividade comercial;
- Melhorar a comunicação interna;
- Melhorar o modelo de avaliação dos colaboradores;
- Melhorar o desempenho ambiental;
- Desenvolver mais acções de carácter social;
- Melhorar a formação proporcionada aos colaboradores;
- Criar condições para a manutenção das Contrastarias.

Sendo necessário definir prioridades de actuação relativamente às questões identificadas pelas partes interessadas, as mesmas foram analisadas pelo Comité de Sustentabilidade, um grupo interno criado para o acompanhamento deste projecto. Para este exercício foi elaborada uma matriz de materialidade, de acordo com a figura abaixo.



**Figura 6** – Matriz de materialidade da INCM

### **Algumas citações da escuta interna e externa**

*«A ideia que eu tenho é que se trabalha pouco por objectivos, tornando-se difícil avaliar e motivar os colaboradores.»*

*«A comunicação deveria ser mais transparente.»*

*«Falta a gestão do conhecimento, porque os que saem não deixam conhecimento, e há um gap de idades.»*

*«No espaço de 10 anos houve uma evolução enorme: assumiram-se compromissos comerciais, tomou-se a iniciativa de comunicar, passou-se a devolver as chamadas, a expressar interesse no outro, a ter objectivos de vendas com necessidade de saber os 'porquês' dos desvios.»*

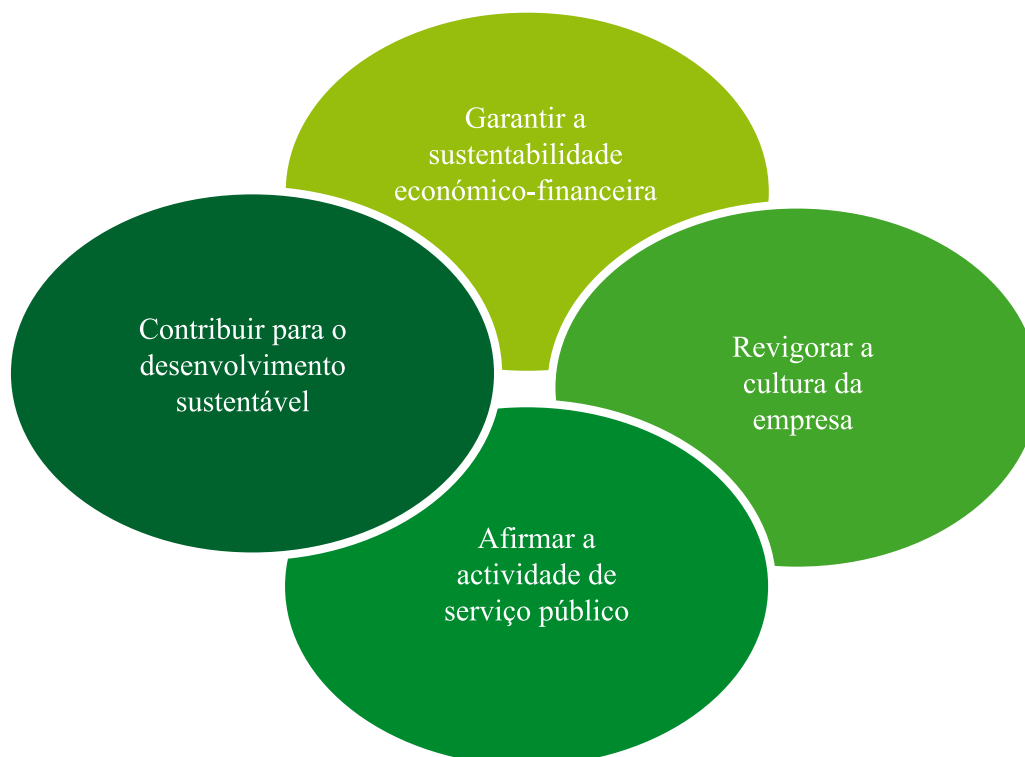
*«Hoje somos parceiros, temos relações rigorosas, somos recebidos de forma regular, amigável e neutra por quem precisarmos de ser recebidos. (...) Trabalhar com a direcção comercial da Casa da Moeda é trabalho normal, de rotina, dentro de parâmetros normais e cordiais, de que nos congratulamos. Estão dentro das três ou quatro Casas da Moeda mais agradáveis...»*

### 3.5. A estratégia de sustentabilidade

A **estratégia de sustentabilidade** definida pela INCM surge na sequência do diagnóstico realizado, do qual fez parte a escuta das partes interessadas, estando intimamente ligada à estratégia de negócio definida pelas Bases de Actuação Estratégica. Pela sua dimensão, actividade e impactes económicos, ambientais e sociais, a empresa assume o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, apresentando os seus princípios, objectivos, medidas e metas.

A estratégia de sustentabilidade agora apresentada é suportada pelas Bases de Actuação Estratégica de médio prazo, definidas pela empresa, pretendendo-se, no futuro, consolidar estas estratégias num único documento.

#### Os desafios



**Figura 7** – Os desafios da INCM

## **Garantir a sustentabilidade económico-financeira**

Importa à INCM assumir uma postura mais afirmativa no mercado e aumentar a sua proactividade, dando a conhecer as suas actividades e capacidades, inovando e adquirindo novas competências e procurando conquistar espaços em mercados onde ainda não se encontra tão instalada, particularmente nos privados.

A resposta a este desafio terá de ser dada através de um aumento na produtividade, e consequente maior competitividade, do reforço da perspectiva comercial da empresa e de um aumento do peso das receitas com origem numa maior diversificação de clientes. Para tal, será necessário avaliar o potencial de novos mercados, identificando novas oportunidades e possíveis parcerias.

## **Afirmar a actividade de serviço público**

É importante que a empresa seja referenciada como prestadora de serviços públicos ao Estado, às empresas e aos cidadãos. A sua actividade deverá ser reconhecida como um serviço de cidadania necessário ao País, desenvolvido no interesse público, prestado por uma entidade pública e baseado em critérios de rigor, confiança e segurança.

Para além da emissão da moeda, da edição do diário oficial, nomeadamente da sua versão electrónica, da edição de obras literárias de relevante interesse cultural, da produção de documentos de identificação com elevados níveis de segurança, indispensáveis à garantia da segurança do Estado e da identificação dos cidadãos, a INCM, através das Contrastarias, presta também um importante serviço de defesa do consumidor na sua actividade de autenticação e certificação de artefactos de metais preciosos.

O exercício destas atribuições deve ser percebido pela comunidade em geral como sendo exercido no estrito respeito das regras de uma boa gestão, com custos muito controlados, baseado em critérios de eficácia e eficiência.

Para isso será necessário definir, clara e inequivocamente, as atribuições de serviço público. Será também essencial garantir que este serviço é competitivo para o Estado enquanto cliente e demonstrá-lo junto das suas partes interessadas.

## **Revigorar a cultura de empresa**

A evolução da cultura da INCM deverá acompanhar a sua evolução estratégica, de modo a suportá-la e a apoiá-la.

Este desafio procura conciliar a imagem actual de empresa de confiança, suportada grandemente na sua longevidade e no serviço reconhecidamente prestado ao País, com outros pilares considerados fundamentais para a continuidade da sua actividade com sucesso, nomeadamente:

- A satisfação e motivação dos colaboradores;
- A responsabilidade e confiança, como base das relações da empresa com todas as partes interessadas;
- O esforço para atingir permanentemente a excelência dos produtos que oferece;
- A gestão orientada para os resultados e pautada pelos modelos mais actuais de gestão.

A resposta terá de ser dada através de uma melhor comunicação interna e externa, capaz de uniformizar e potenciar, positiva e transversalmente, a forma como os colaboradores vivem e trabalham dentro da INCM e como os parceiros se relacionam e se identificam com a empresa. O processo de avaliação do clima organizacional insere-se neste processo.

## **Contribuir para o desenvolvimento sustentável**

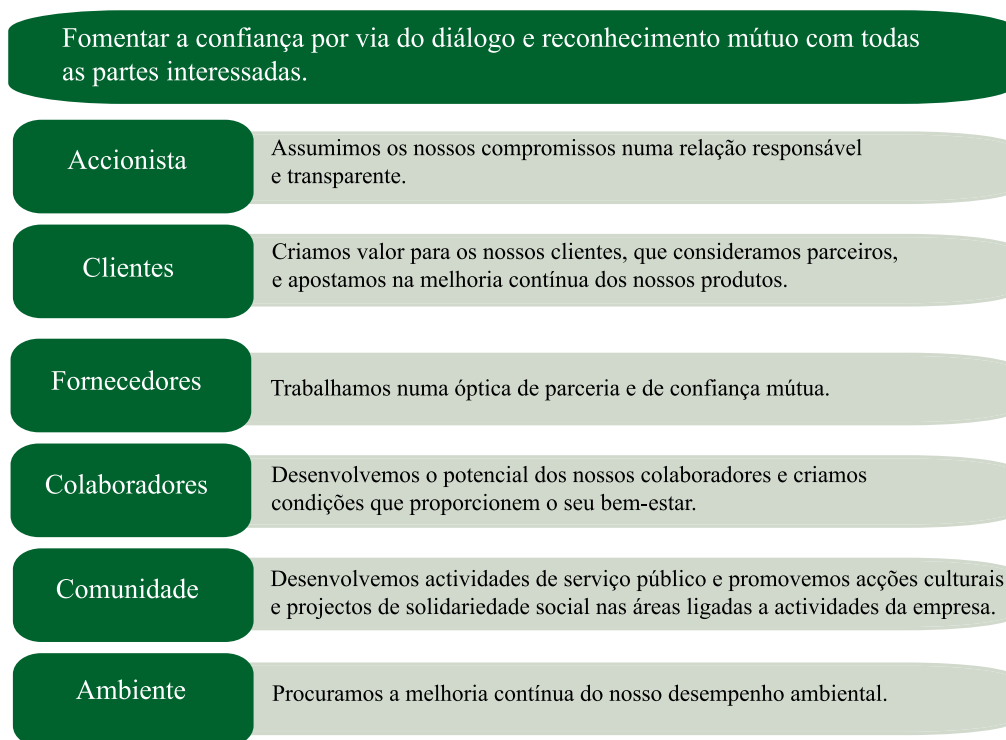
O desenvolvimento sustentável é reconhecido universalmente como a única forma de conciliar o desenvolvimento económico com a preservação ambiental e a protecção social das populações.

Tendo a INCM reconhecido a sua quota-parte de responsabilidade para o sucesso do desenvolvimento sustentável do seu meio envolvente, assumiu, de forma voluntária, perante as partes interessadas, a necessidade de incluir progressivamente os princípios da responsabilidade social empresarial na gestão dos seus negócios. É disto exemplo a elaboração e publicação deste primeiro relatório e dos compromissos nele assumidos com as partes interessadas.

Este desafio de longo prazo foi entendido como estratégico, uma vez que a equidade do presente contribui para a eficiência e a equidade do futuro.

## Posicionamento e princípios

Tendo em conta os desafios identificados e as suas áreas de actuação, a INCM definiu a sua estratégia de sustentabilidade. A empresa considera que o seu desempenho nestas matérias se define por uma relação sustentável com a generalidade das suas partes interessadas e, em particular, com os seus accionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e ambiente, tendo definido para cada uma destas categorias um princípio base de actuação, aos quais estão associados objectivos, medidas e metas concretas.



**Figura 8** – Princípios da estratégia de sustentabilidade

Abaixo, apresentam-se os objectivos, medidas e metas definidos para a generalidade das partes interessadas da empresa, ficando a apresentação dos restantes compromissos assumidos integrados nos capítulos seguintes deste documento.

### Relação com as partes interessadas | Princípio

*Fomentamos a confiança por via do diálogo e do reconhecimento mútuo.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Apostar no diálogo permanente com as partes interessadas, integrando expectativas e prestando contas de forma regular.</b>	Publicar o Relatório de Sustentabilidade.	Anual
	Implementar a Norma Portuguesa 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.	2010
	Definir e divulgar um Código de Ética.	2009
	Realizar a consulta às principais partes interessadas da empresa.	Bienal
	Definir um plano de gestão de risco.	2010
	Assumir os valores defendidos pela <i>Global Compact</i> das Nações Unidas.	2010

# DESEMPENHO

## 4. CRIAÇÃO DE VALOR 32

4.1. Evolução e actual importância das diferentes áreas de negócio **34**

4.2. Processo de geração de riqueza e sua distribuição **36**

4.3. Investigação e desenvolvimento **40**

4.4. Qualidade dos serviços e satisfação do cliente **42**

4.5. Fornecedores **46**

## 5. COLABORADORES 47

5.1. Caracterização dos colaboradores **49**

5.2. Avaliação do desempenho **52**

5.3. Formação **53**

5.4. Serviços Sociais **56**

5.5. Segurança, higiene e saúde no trabalho **59**

## 6. COMUNIDADE 62

6.1. Oferta de cartões a instituições **66**

6.2. Moedas de apoio a uma causa **66**

6.3. Incentivo à criação artística de medalhas **67**

6.4. Oferta de publicações próprias e doação de bens **67**

6.5. Visitas de estudo **68**

6.6. Museu da Moeda e da Medalha **69**

## **7. AMBIENTE 70**

7.1. Metodologia de identificação e acompanhamento **72**

7.2. Consumo de energia e emissões de gases com efeito de estufa **74**

7.3. Resíduos **78**

7.4. Ecoeficiência **82**

7.5. Outros descritores **85**

## 4. CRIAÇÃO DE VALOR

### Relação com o accionista | Princípio

*Assumimos os nossos compromissos, numa relação responsável e transparente.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Aumentar de forma sustentada o valor criado pela INCM.</b>	Rever as Bases de Actuação Estratégica em parceria com o accionista.	Anual
	Divulgar os indicadores relevantes de responsabilidade social.	Anual
	Aperfeiçoar os processos industriais e os roteiros de fabrico da empresa.	2009-2010
	Racionalizar os custos indirectos e de estrutura.	2009-2010

### Relação com os fornecedores | Princípio

*Trabalhamos numa óptica de parceria e de confiança mútua.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Avaliar a aquisição de produtos e serviços de acordo com critérios ambientais e sociais.</b>	Desenvolver uma política de compras verdes.	2010
	Introduzir critérios de responsabilidade social na selecção de fornecedores.	2010

### Relação com os clientes | Princípio

*Criamos valor para os nossos clientes e apostamos na melhoria contínua do serviço prestado, através do desenvolvimento de relações de parceria.*

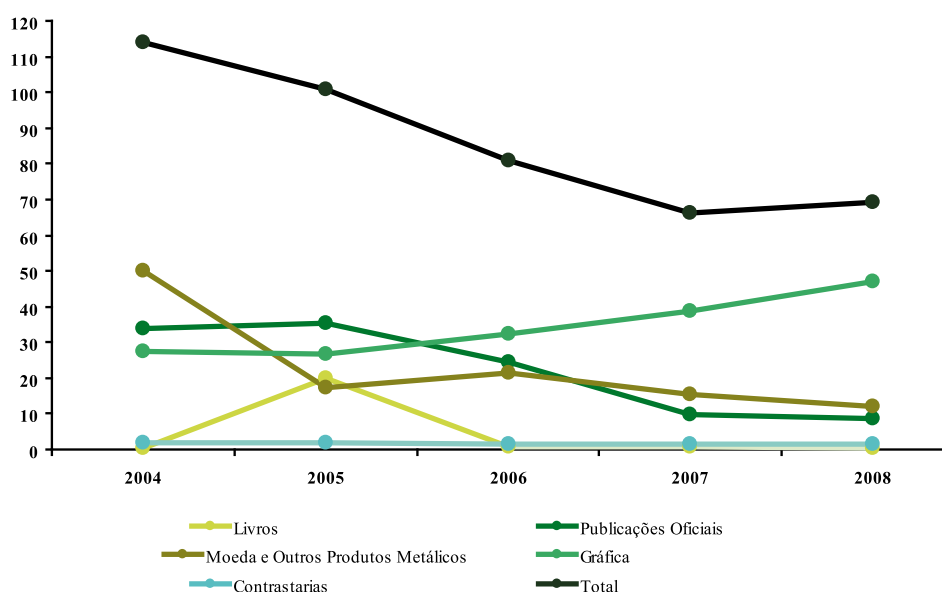
Objectivo	Medida	Meta
<b>Orientar a nossa actividade para o cliente.</b>	Procurar a satisfação de necessidades de clientes actuais, avaliando a intervenção da empresa em novos mercados e /ou parcerias.	Contínuo
	Alargar o sistema de avaliação da satisfação dos clientes a todos os produtos (bens e serviços).	2009-2010
	Dotar as equipas comerciais de competências adequadas às necessidades actuais.	2009-2010
	Alargar o posicionamento na cadeia de valor.	Contínuo
<b>Assegurar a criação de valor mútuo.</b>	Definir e implementar um sistema de monitorização dos níveis de serviço acordados.	2010
	Melhorar os procedimentos de tratamento e análise das reclamações.	2010
<b>Investir na inovação tecnológica centrada na procura de melhorias efectivas na oferta.</b>	Incorporar maior componente de segurança, física e electrónica, nos produtos e serviços comercializados.	Contínuo
	Obter a certificação lógica VISA e MasterCard.	2009
	Melhorar as funcionalidades no site do DRE.	2010
	Melhorar o processo de embalagem da moeda corrente.	2009

## 4.1. Evolução e actual importância das diferentes áreas de negócio

As áreas de negócio da empresa têm passado por diversas alterações estruturais ao longo dos últimos anos. A passagem do DR para um formato electrónico e o facto de o legislador ter retirado conteúdos à edição do *Diário da República*, com destaque especial para os anúncios dos actos societários, representou um grande desafio para a empresa, não só em termos tecnológicos mas também pela necessidade de apostar noutros segmentos, nomeadamente na produção gráfica de documentos de segurança, de forma a compensar a perda de receita.

Através do gráfico seguinte é possível fazer uma breve análise à evolução, em termos de vendas, das áreas de negócio.

**Evolução das vendas por área de negócio** (em milhões de euros)



**Gráfico 1** – Evolução de vendas por área de negócio, em milhões de euros

As alterações que têm ocorrido na empresa podem ser analisadas a partir da evolução das vendas por área de negócio.

A evolução verificada tem obrigado a INCM a adaptar-se a novas condições e a passar por uma fase de mudança e de transição profundas. Além das alterações decorrentes do novo formato do *Diário da República*, a empresa teve de ajustar os recursos humanos, os equipamentos e as competências para produzir novos produtos, tecnologicamente mais evoluídos e de maior valor acrescentado. Esta alteração concretizou-se em produtos como o cartão de cidadão, o passaporte electrónico português, o livro de reclamações ou o documento único automóvel. Só o cartão de cidadão representou um investimento de mais de 8 milhões de euros para a empresa.

Na área de publicações oficiais tem-se verificado um decréscimo, que decorre das alterações legislativas introduzidas em 2006. Estas correspondem à cessação da publicação no *Diário da República* de anúncios de actos societários, à proibição dos serviços da Administração Pública adquirirem a versão em papel do *Diário da República* e ao estabelecimento do acesso universal e gratuito à sua versão electrónica. O mesmo tem vindo a acontecer gradualmente com a venda de Moeda e Outros Produtos Metálicos que, após uma queda abrupta em 2005, tem apresentado um decréscimo constante. Esta queda abrupta ficou a dever-se aos resultados excepcionais alcançados em 2004, fruto do lançamento de várias moedas de colecção, de acabamento normal e especial, comemorativas do Euro 2004.

A tendência positiva verifica-se no nível da área Gráfica, que tem adquirido importância ao longo dos anos, sobretudo devido à forte aposta nos produtos gráficos de segurança, suportada por um investimento em investigação e desenvolvimento.

Em 2008, verificou-se um forte crescimento no negócio dos cartões bancários e de identificação, ambos com taxas de crescimento de 71 %. Também o negócio dos selos de autenticação e legitimação apresentou um crescimento significativo de 59 %. Os produtos que contribuíram para estes resultados foram o cartão de cidadão, o título de residência, a carta de condução e os vários cartões bancários EMV (*Europay, MasterCard e Visa*), bem como os selos de tabaco e os videogramas e fonogramas.

## **4.2. Processo de geração de riqueza e sua distribuição**

A empresa, através do desempenho da sua actividade, está integrada num processo de criação de valor, que distribui pelas suas partes interessadas.

### **Impacte indirecto na criação de valor**

No âmbito da criação de valor e dinamização económica, a INCM tem uma responsabilidade que a distingue de todas as outras empresas: a moeda produzida exclusivamente por si, emitida pelo Estado e encomendada pelo Banco de Portugal, é um dos meios utilizados nas transacções económicas que decorrem do quotidiano da sociedade.

Por outro lado, ao ter a seu cargo as Publicações Oficiais do Estado, a INCM edita legislação, regulamentação e informação oficial, que ajudam empresas e indivíduos a agirem em conformidade com a lei, orientando-os nas suas actividades económicas e na vida em sociedade.

Importa ainda destacar a produção de documentos de identificação, que têm uma elevada necessidade de segurança e autenticidade. A garantia de qualidade nestes produtos contribui activamente para a protecção dos cidadãos e, conseqüentemente, está relacionada com a criação de valor intangível para os mesmos.

A INCM produz ainda cartões e cadernetas bancárias, que são outros dos meios utilizados pelo sistema financeiro nacional.

## A distribuição de riqueza pelas partes interessadas

A empresa distribui riqueza aos colaboradores através de salários e outros benefícios, tendo desta forma um impacto nos respectivos agregados familiares. Em termos salariais, o valor mais baixo praticado actualmente pela empresa representa 136 % do salário mínimo nacional. As contribuições obrigatórias para os sistemas de segurança social (segurança social, Caixa Geral de Aposentações) e para os Serviços Sociais da INCM representaram, em 2008, respectivamente, um valor de 4 e de 2,5 milhões de euros.

Existe uma política de distribuição de dividendos aos accionistas. A INCM distribui riqueza pelo Estado, enquanto accionista e enquanto colector de impostos.

Este processo engloba também os fornecedores, que vêem os seus negócios dinamizados através dos produtos e serviços contratados pela INCM.

A empresa gera ainda fluxos económicos à comunidade através do investimento em iniciativas *pro bono*, relacionadas com a sua actividade.

O bom desempenho económico da empresa garante a distribuição de riqueza pelas suas partes interessadas e o equilíbrio e a regularidade na manutenção dos seus impactes indirectos. A tabela seguinte demonstra de que forma a empresa aplicou a riqueza gerada pelas diferentes partes interessadas.

### Apoio a jovens escultores

A INCM, em parceria com a Câmara Municipal do Seixal, distingue a melhor medalha dos jovens escultores na mostra de medalhas da Bienal do Seixal. O objectivo desta iniciativa é premiar e incentivar a criação artística de medalhas por jovens escultores através da atribuição de um prémio monetário.

Indicadores (em milhões de euros)	2008	2007	Evolução 07/08	2006	Evolução 06/08
<b>1 Valor económico directo gerado (2+3+4)</b>	82,1	86,4	-4,98 %	86,4	-4,98 %
2 Receitas operacionais	78,4	76,0	3,16 %	82,4	-4,85 %
3 Receitas financeiras	3,0	3,2	-6,25 %	3,1	-3,23 %
4 Receitas extraordinárias	0,7	7,2	-90,28 %	0,9	-22,22 %
<b>5 Valor económico directo distribuído (6+9+12+13)</b>	68,9	69,4	-0,72 %	68,9	-
6 Custos operacionais (7+8)	61,6	64,9	-5,08 %	63,2	-2,53 %
7 <i>Gastos com o pessoal</i>	30,8	34,6	-10,98 %	31,6	-2,53 %
8 <i>Fornecedores e outros custos operacionais</i>	30,8	30,3	1,65 %	31,6	-2,53 %
9 Remunerações a fornecedores de capital (10+11)	5,7	2,8	103,57 %	3,3	72,73 %
10 <i>Pagamento de dividendos</i>	2,8	0	-	0	-
11 <i>Custos de financiamento</i>	2,9	2,8	3,57 %	3,3	-12,12 %
12 Pagamentos ao Estado (IRC)	1,5	1,7	-11,76 %	2,4	-37,50 %
13 Investimentos na comunidade	0,1	0,01	900,00 %	0,009	1011,11 %
<b>14 Valor económico retido (1-5)</b>	13,2	17,0	-22,35 %	17,5	-24,57 %

**Tabela 1** - Valor económico gerado, distribuído e retido

Verifica-se que, ao longo dos anos em análise, se registou uma estabilidade nas receitas que a empresa gerou e teve disponíveis. Nesta rubrica estão contempladas as receitas geradas pela actividade da empresa, as suas receitas financeiras e extraordinárias e também os montantes relativos à indemnização compensatória<sup>(1)</sup> paga pelo Estado a partir de 2007. Esta estabilidade mostra que a compensação tem ajudado a empresa a manter o nível necessário de riqueza para posterior distribuição. Em valor, esta indemnização representou 5,5 e 5,8 milhões de euros, nos anos de 2007 e 2008, respectivamente.

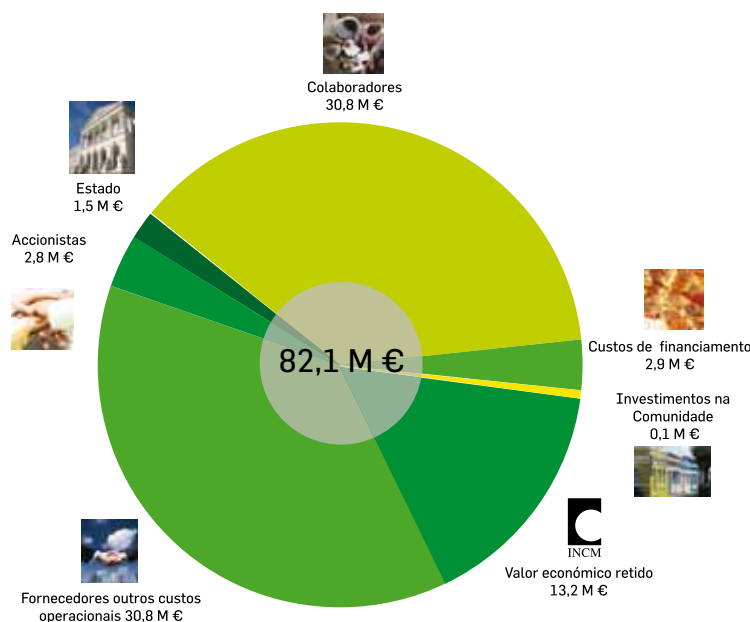
<sup>(1)</sup> A indemnização compensatória pretende ressarcir a empresa pelo serviço de disponibilização universal e gratuita da versão electrónica do *Diário da República* e pelo serviço prestado pelas Contrastarias.

Em termos de custos, o maior peso concentrou-se nos gastos com o pessoal, que representaram no ano transacto cerca de 30,8 milhões de euros. Este valor apresentou, no entanto, uma quebra em relação ao ano de 2007, justificada pelo facto de ter havido uma redução de pessoal.

No período em análise, verificou-se que em 2008 foi o único ano em que existiu pagamento de dividendos. Esta situação está relacionada com o facto de nos anos anteriores a tutela ter decidido, por opções de gestão, não distribuir quaisquer dividendos.

A empresa contribuiu ainda com aproximadamente 2 % das suas receitas para o pagamento de impostos ao Estado (IRC).

Ao nível da comunidade, o ano de 2008 representou um forte crescimento no investimento efectuado, atingindo um valor de, aproximadamente, 0,1 milhões de euros. Este investimento concretizou-se a partir de diversas iniciativas, nomeadamente do projecto «Uma moeda contra a indiferença», em parceria com a AMI, cujo objectivo foi associar uma moeda comemorativa à luta pela afirmação de valores de solidariedade social e apoiar financeiramente entidades que actuem neste domínio. Existiram ainda outros investimentos nestas áreas, como os projectos Cartão Solidário, Cais e Raríssimas<sup>(2)</sup>.



**Figura 9** – Processo de distribuição de riqueza

<sup>(2)</sup> Estes projectos serão apresentados no capítulo Comunidade.

### 4.3. Investigação e desenvolvimento

A componente de investigação e desenvolvimento (I&D) da empresa é assumida como um vector estratégico de desenvolvimento muito importante na concretização dos novos desafios e de melhoria da qualidade dos produtos, cada vez mais exigentes, complexos e de maior valor acrescentado.

A I&D assume particular relevo na área gráfica, associada à procura de novos suportes gráficos de segurança, como elemento fundamental no combate à falsificação e contrafacção de documentos de identificação e outros documentos associados à actividade do Estado. Em muitos casos, estes desenvolvimentos partilham novas áreas de actuação e novas competências em sistemas de informação que têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais estratégico na empresa, evoluindo para uma parceria efectiva com as restantes áreas internas.

#### Cartão de cidadão

O cartão de cidadão incorpora os mais avançados elementos de segurança físicos e electrónicos, garantindo uma maior segurança na identificação do cidadão. Este cartão proporciona o acesso a serviços electrónicos, com recurso a meios de autenticação e assinatura digital qualificada.

Este projecto coloca novos desafios e oportunidades às empresas, que podem beneficiar com o desenvolvimento de aplicações que potenciem a utilização das suas funcionalidades e aumentem a sua competitividade, através da simplificação de processos e de procedimentos.

Na área da segurança dos suportes físicos, a INCM desenvolveu sólidas competências, nomeadamente na técnica do holograma, sendo membro da *International Hologram Manufacture Association*.

As competências desenvolvidas nesta área têm enriquecido a carteira de produtos da INCM, com um especial enfoque nos produtos da nova geração de documentos de identificação, o que inclui a incorporação de complexos elementos de segurança, físicos e lógicos, associados ao *chip*, e novos serviços de segurança electrónica.

Para o desenvolvimento de alguns destes produtos, a INCM estabelece parcerias, sempre que necessário, com alguns dos mais importantes *players* internacionais em microprocessadores, como a Gemalto ou a empresa portuguesa Multicert, sua participada, especialista em segurança electrónica.

Actualmente, os produtos e serviços desenvolvidos pela INCM possuem uma forte dimensão tecnológica ao nível da programação e dos equipamentos que exigem. Exemplos desta situação são os novos documentos de identificação, como o passaporte electrónico, o cartão de cidadão, o título de residência electrónico e o novo selo de tabaco, ao qual se associa um sistema de rastreabilidade.

O departamento de Sistemas de Informação dá ainda apoio aos sistemas de gestão do negócio, através do estabelecimento de acções inovadoras, orientadas para a gestão de novos processos, dos quais se destacam o novo centro de atendimento a clientes, os novos *sites* da empresa e do DRE e os processos de pagamentos *online* e de autenticação das entidades que publicam actos e anúncios no *Diário da República*.

O nível elevado de competências alcançado permitiu alargar a carteira de clientes da empresa ao sector privado, através da produção de cadernetas e cartões bancários para a generalidade dos bancos portugueses, para os quais desenvolveu ainda a aplicação de novas técnicas associadas a *designs* inovadores. A INCM é membro efectivo da *International Card Manufacturers Association* e é a única empresa portuguesa certificada para produzir cartões bancários pela *Visa* e pela *MasterCard*.

## 4.4. Qualidade dos serviços e satisfação do cliente

A INCM assume a qualidade como um objectivo primeiro nas suas operações, centrando a sua actividade na satisfação dos clientes. Pretende ser uma empresa de sucesso no fornecimento de produtos e na prestação dos serviços que lhe estão conferidos nos seus estatutos e confiados pelos seus clientes. No cumprimento destas atribuições, a empresa tem como objectivos gerais:

- A satisfação dos seus clientes, através da excelência dos seus produtos;
- O respeito pelo ambiente e pelas condições de trabalho, higiene e saúde dos seus colaboradores;
- A segurança física e informática através de regras escritas de acesso e de comunicação.

A INCM está certificada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta certificação confere uma garantia de qualidade na implementação dos processos de

gestão das diferentes linhas de produção. As acreditações dos laboratórios das Contratárias do Porto e de Lisboa, para os ensaios de ligas e artefactos de metais preciosos, e do laboratório gráfico e ensaios de papel e tintas inserem-se nesta estratégia de qualidade e serviço da INCM.

### Compromissos da empresa:

- Cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos que a organização subscreva.
- Melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, Segurança Física e Informática.
- Garantia da competitividade e sucesso junto das suas partes interessadas.

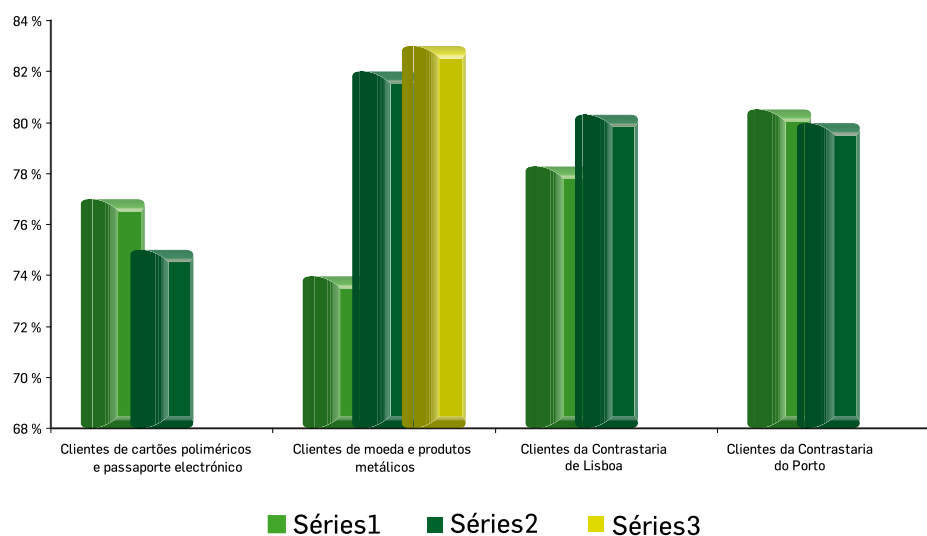


## Avaliação da satisfação dos clientes

A satisfação dos seus clientes é um objectivo fundamental no desempenho da actividade da empresa. Ir ao encontro das suas necessidades e expectativas serve de suporte para a actuação da empresa e para a actualização dos seus processos e serviços, de modo a garantir os mais elevados níveis de qualidade. Por esta razão, é periodicamente medida a satisfação dos clientes, seguindo uma metodologia amplamente reconhecida e utilizada: *European Customer Satisfaction Index*. A medição da satisfação dos clientes tem vindo progressivamente a ser alargada a todos os produtos.

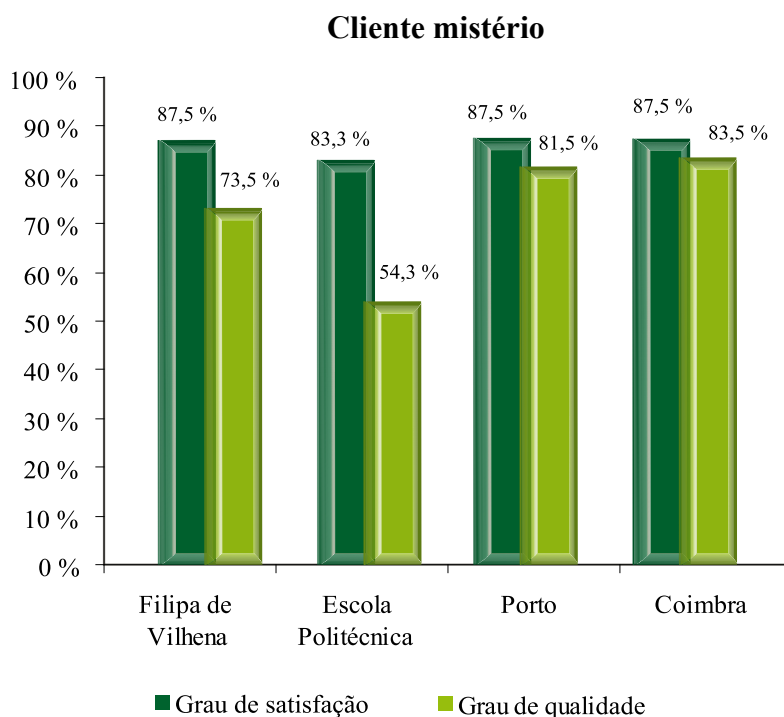
De uma forma sumária, os resultados de satisfação obtidos nos últimos anos, para as diferentes áreas de negócio já avaliadas, são os seguintes:

### Índice de satisfação dos clientes



**Tabela 2 – Índice de satisfação dos clientes por tipo de produtos**

O serviço prestado pelas lojas INCM é igualmente alvo de avaliação através da técnica «cliente mistério».



**Gráfico 2** – Resultados da avaliação «cliente mistério» nas lojas

### Centro de atendimento a clientes

Merece particular destaque a entrada em funcionamento, em Março de 2008, do serviço de atendimento a clientes (*call center*), pela importância que assume na melhoria das relações com os clientes.

O centro de atendimento, suportado por uma aplicação CRM, presta serviços no âmbito de um conjunto alargado de produtos, seleccionados em função da sua importância e tipo de serviço prestado aos clientes: livro de reclamações, assinaturas de publicações oficiais e publicação de anúncios no *Diário da República*, documento único automóvel,

carta de condução, cartão de cidadão, passaporte e título de residência de estrangeiros. São ainda abrangidas as áreas de Moeda e Produtos Metálicos e de Livros, ao nível da 1.ª linha, e de questões gerais, como sejam datas de lançamento e preços.

O projecto iniciou-se com 13 assistentes, de 1.ª e 2.ª linha, tendo havido necessidade de, no final do ano, aumentar os recursos para 15, acrescentando um assistente na 2.ª linha de anúncios e outro na 2.ª linha da área Gráfica.

<i>Call center</i> INCM 2008 (10 meses)	Média mensal
Número operadores	15
Data de criação	03-03-2008
Taxa de rotação	0
Número total de chamadas ano	72 940
Número médio de chamadas mês	7 853
Duração média das chamadas	5 minutos
Percentagem de chamadas perdidas	21 %
Tempo médio em espera	4 minutos
Horário de atendimento	9h-18h

**Tabela 3** – Registos do *call center*

## 4.5. Fornecedores

A relação da INCM com os seus fornecedores é pautada pelo diálogo e pela transmissão dos valores da empresa. Consciente do seu contributo para a dinamização dos negócios dos seus fornecedores, a empresa considera na sua estratégia os desafios específicos relativos a esta categoria de partes interessadas.

Um dos objectivos da empresa é a adopção de uma política de compras ecológicas, adoptando os princípios da Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2007, em articulação com a Agência Nacional de Compras Públicas, EPE, e com a Agência Portuguesa do Ambiente. Este processo consiste na integração dos princípios ministeriais, recomenda os serviços da ANCP e estabelece parcerias com entidades públicas para compras transversais. A empresa alarga, desta forma, as suas preocupações ambientais à cadeia de valor.

Em termos de criação de valor, o montante pago a fornecedores representou 12,7 milhões de euros em 2008, 7,7 dos quais se destinaram ao mercado nacional. Em 2007, o montante pago a fornecedores nacionais foi de 6,2 milhões de euros.

### Linha fornecedores e clientes

Consciente da necessidade de manter uma boa relação com as suas partes interessadas, a empresa criou uma linha directa para fornecedores e clientes da INCM, relativa a assuntos de âmbito financeiro. Os objectivos desta iniciativa centraram-se, principalmente, na melhoria da imagem da empresa e no aumento da eficiência dos processos e da qualidade de informação a prestar às partes interessadas.

## 5. COLABORADORES

### Relação com os colaboradores | Princípio

*Desenvolvemos o potencial dos nossos colaboradores e criamos condições que proporcionam o seu bem-estar.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Desenvolver as competências dos colaboradores através da formação.</b>	Divulgar anualmente as ofertas formativas existentes em área própria na Intranet, por correio electrónico e nos painéis de aviso.	Contínuo
	Incentivar a autoformação, com projectos que mobilizem os colaboradores para o aumento das habilitações literárias.	2010
	Definir anualmente o plano de formação individual, com base na avaliação de desempenho efectuada.	Início em 2010
<b>Motivar os colaboradores através do reconhecimento do seu desempenho.</b>	Implementar o modelo de avaliação de desempenho, assegurando o diálogo e o <i>feedback</i> com os colaboradores.	2009
	Definir anualmente objectivos colectivos e individuais para suporte da avaliação dos colaboradores.	2010
	Implementar e certificar a Norma Portuguesa 4427 — Requisitos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	2010
<b>Envolver os colaboradores no desenvolvimento de boas práticas e ideias inovadoras.</b>	Desenvolver um sistema de incentivo à participação dos colaboradores na inovação e eficiência interna da empresa.	2010
<b>Garantir a igualdade de oportunidades.</b>	Auditar a actual situação da empresa em termos de igualdade de géneros.	2009
<b>Fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.</b>	Definir condições para acesso a horário flexível de trabalho, horário contínuo ou tempo parcial.	2010
	Definir condições para acesso a trabalho remoto (teletrabalho).	2009
	Melhorar os apoios à família (filhos e terceira idade).	2010

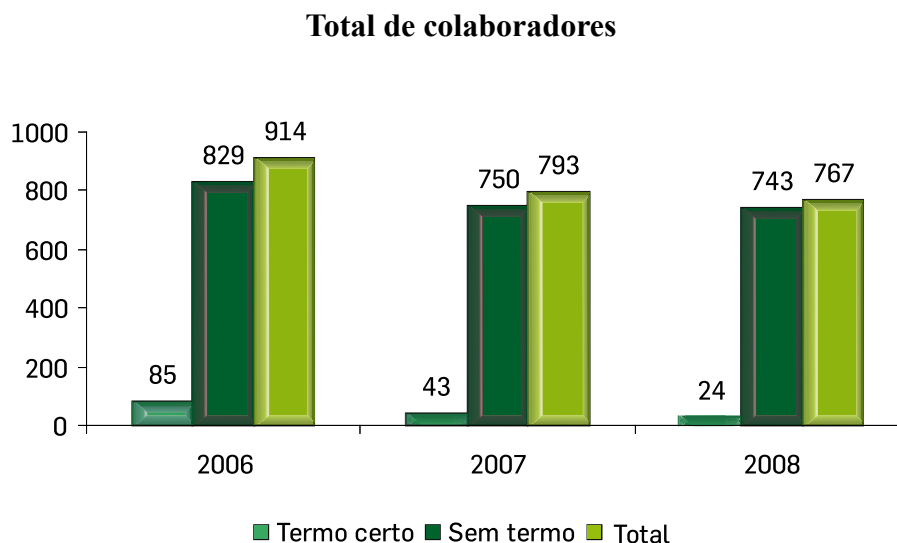
Objectivo	Medida	Meta
<b>Melhorar a comunicação interna, de modo a que a informação relevante esteja acessível a todos os colaboradores.</b>	Criar contas de correio electrónico para todos os colaboradores.	2009
	Reformular a Intranet.	2010
	Criar na Intranet áreas de acesso reservado para informações particulares e actualização de dados pessoais.	2010
	Criar pontos de acesso à Intranet e correio electrónico em locais estratégicos da empresa.	2010
	Criar um boletim interno.	2009
	Realizar um estudo sobre o clima organizacional na empresa.	2009
	Fomentar a utilização do canal electrónico nas relações com os aposentados.	2010

## 5.1. Caracterização dos colaboradores

Em 31 de Dezembro, a INCM contava com um total de 767 colaboradores, agrupados, para efeitos de gestão de recursos humanos, em três grandes áreas: Coimbra, Lisboa e Porto.

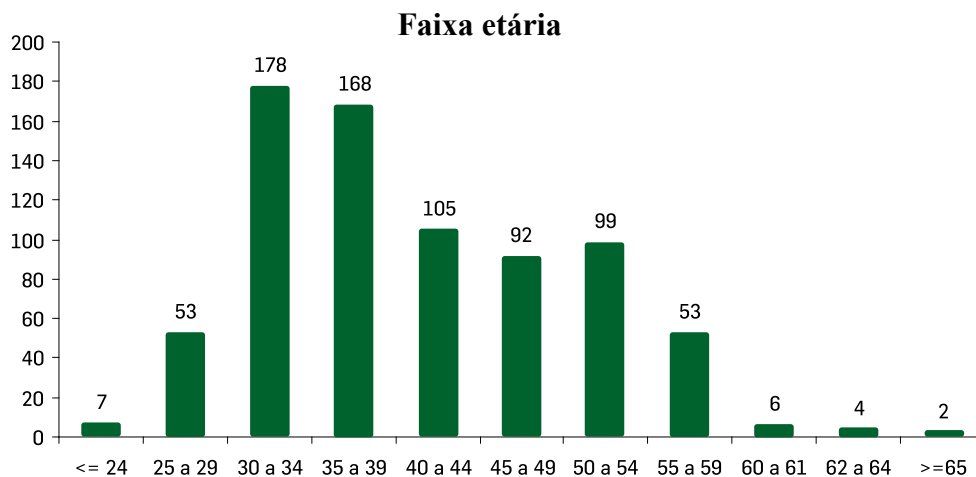
Fruto da evolução dos diferentes processos produtivos desenvolvidos, bem como da crescente importância para a empresa de alguns produtos de segurança, os quais não requerem uma mão-de-obra tão intensiva, o número de colaboradores tem diminuído, registando-se uma variação negativa de 3,3 % em relação a 2007 e de 13,2 % entre 2007 e 2006. No que diz respeito à taxa de rotatividade<sup>(3)</sup>, esta situou-se em 5 % em 2008 e em 15,2 % em 2007.

Apresentam-se de seguida alguns indicadores que permitem caracterizar globalmente os colaboradores da INCM.

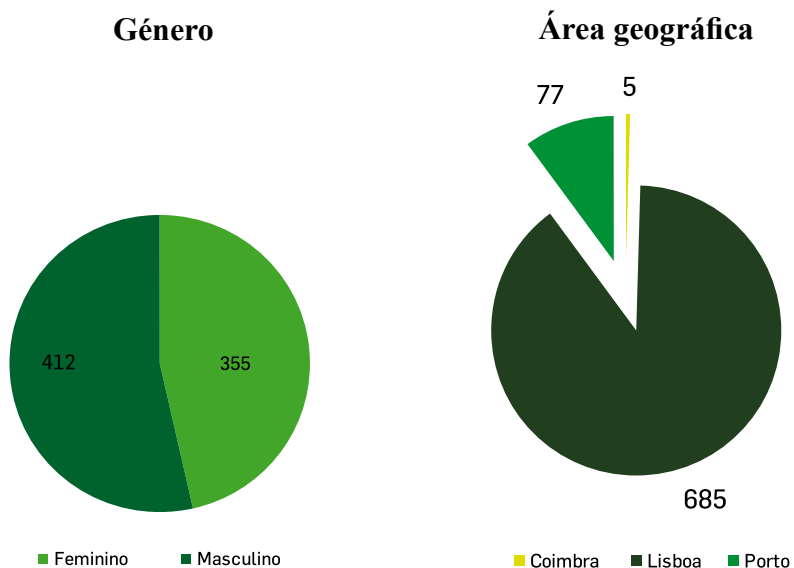


**Gráfico 3** – Variação do número total de colaboradores por tipo de contrato

<sup>(3)</sup> A taxa de rotatividade corresponde à percentagem de colaboradores que saíram da empresa em relação ao total do efectivo no final do ano.

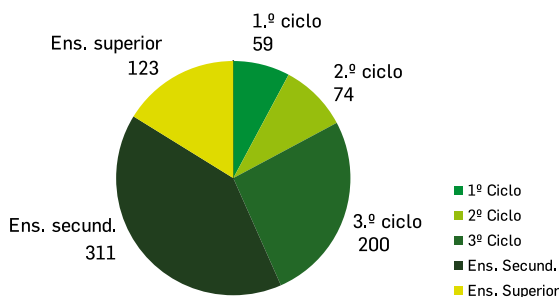


**Gráfico 4** – Distribuição do efectivo de colaboradores por faixa etária

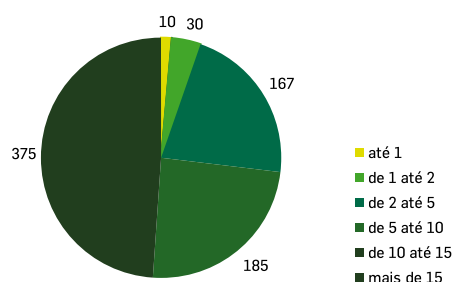


**Gráficos 5 e 6** – Distribuição do efectivo de colaboradores por género e área geográfica

### Habilitações literárias



### Antiguidade



**Gráficos 7 e 8** – Nível de habilitações literárias e antiguidade dos colaboradores

Embora um número muito significativo de colaboradores se situe entre os 30 e os 40 anos de idade, cerca de 45 % do total, o nível de maturidade destes na empresa é bastante elevado. Efectivamente, cerca de 50 % do total de colaboradores apresenta mais de 15 anos de antiguidade e mais de 70 % do total encontra-se na empresa há mais de cinco anos.

No que diz respeito à distribuição geográfica dos colaboradores, Lisboa surge naturalmente destacada, uma vez que é nesta cidade que se situam os edifícios fabris da empresa, nomeadamente os edifícios da Casa da Moeda e da Imprensa Nacional.

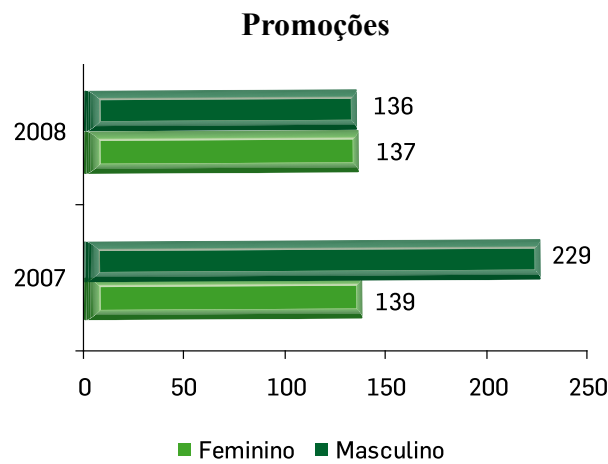
A INCM apresenta ainda uma ligeira preponderância de homens entre os seus colaboradores, não havendo no entanto qualquer tipo de discriminação salarial<sup>(4)</sup> entre géneros. A totalidade dos colaboradores encontra-se abrangida pelo acordo de empresa, celebrado entre a INCM e as organizações sindicais representativas destes, sendo os benefícios concedidos pela empresa aplicáveis a todos de igual forma.

<sup>(4)</sup> As diferenças salariais existentes dizem respeito unicamente à responsabilidade e antiguidade dos colaboradores, havendo categorias profissionais onde se verifica um rácio salarial favorável às mulheres, e vice-versa.

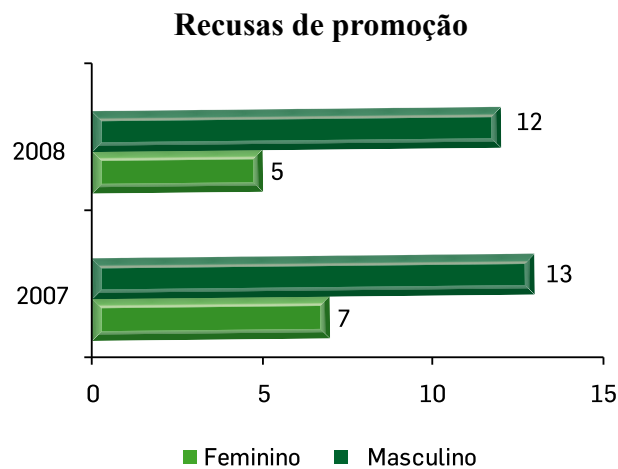
## 5.2. Avaliação do desempenho

As carreiras profissionais definidas no acordo de empresa têm patamares e condições de progressão estabelecidos, sendo efectuadas avaliações com uma periodicidade definida. Por norma, todos os anos são avaliados cerca de um terço dos colaboradores.

Em 2008, houve um total de 273 promoções e, em 2007, 367, sendo reduzido o número de colaboradores que viram recusada a respectiva progressão.



**Gráfico 9** – Número de promoções aprovadas, por género e por ano



**Gráfico 10** – Número de promoções recusadas, por género e por ano

### 5.3. Formação

A formação dos colaboradores assenta numa estratégia de desenvolvimento de competências, contribuindo para os objectivos estratégicos da organização. Deve ser um instrumento de valorização quer do colaborador (desenvolvendo atitudes, conhecimentos e capacidades), quer da INCM (ao nível do desempenho do trabalho, com reflexo na *performance* da organização). Por outro lado, a formação permite disponibilizar instrumentos que contribuem para alterar os comportamentos dos colaboradores, visando o seu alinhamento com a estratégia da organização.

O plano de formação da empresa integra todo o conjunto de acções de formação externa e interna, tendo a INCM renovado a sua acreditação de entidade formadora em Abril de 2007, junto da actual Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), por um período de três anos. Esta acreditação aplica-se aos seguintes domínios:

- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Planeamento das intervenções e actividades formativas;
- Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes;
- Organização e promoção de intervenções formativas;
- Desenvolvimento e execução de intervenções formativas.

No âmbito de plano de formação de 2008, foi identificado um conjunto de painéis de competências a desenvolver, das quais se destacam:

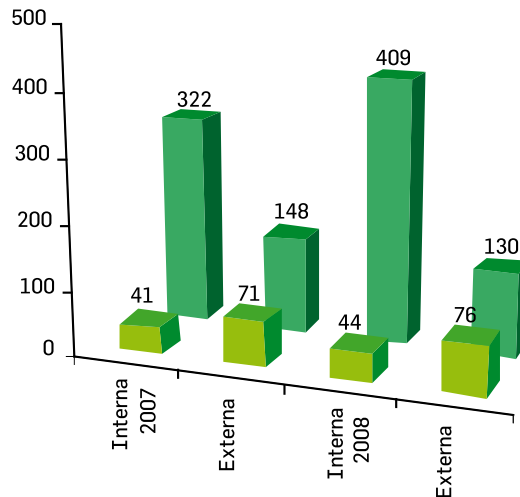
<b>Área temática</b>	Comportamental e chefias
	Técnica (manutenção, amoedação, gráfica, revisão gráfica, contrastarias e laboratórios)
	Informática
	Financeira
	Comercial
	Saúde, higiene e segurança no trabalho/ambiente/qualidade
	Recursos humanos e área administrativa

**Tabela 4** – Competências a desenvolver integradas no plano de formação de 2008

O valor médio de horas de formação por colaborador foi de 4,17 horas, tendo sido realizada uma grande aposta na categoria de gestor de sistemas, com mais de 100 horas de formação, facto que não está alheio à aposta da empresa em produtos de segurança.

Este número de horas foi registado ao longo das 120 acções de formação desenvolvidas em 2008, nas quais participaram 539 colaboradores.

### Acções de formação e participantes



**Gráfico 11** – Número de acções de formação e participantes

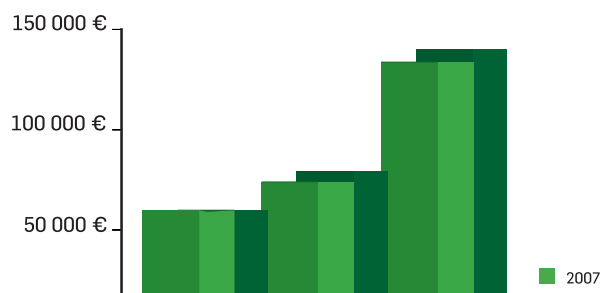
Na tabela abaixo apresentam-se os principais destaques em termos de projectos de formação transversal realizados em 2008.

Projecto	Descrição
<b>Love Life Culture</b>	<p>Conjunto de <i>workshops</i> para aumentar o desempenho pessoal dos colaboradores, através de um programa de motivação e desenvolvimento da cultura emocional e do relacionamento intra e inter-equipas.</p> <p>Este projecto teve a particularidade de ter englobado a criação de telas artísticas, que foram rifadas, tendo a verba apurada sido entregue a uma instituição de solidariedade social.</p>
<b>Alta performance– Liderança, objectivos e comunicação.</b>	<p>Envolvimento de uma equipa de trabalho (d direcção e chefes de divisão) num contexto misto de <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>.</p> <p>O projecto proporcionou aos participantes uma experiência formativa diferente, com um elevado nível de satisfação, e tornou os resultados e o alinhamento com os objectivos definidos mais evidentes.</p>
<b>Outras acções e projectos.</b>	<p>Formação em Adobe Acrobat e em XML, com recurso aos equipamentos e <i>software</i> dos próprios participantes.</p> <p>Esta acção, com uma componente essencialmente prática, foi adaptada à realidade da empresa e correspondeu de forma muito significativa às expectativas de todos os envolvidos.</p>

**Tabela 5** - Projectos de formação transversais

O investimento com a formação tem aumentado, tendo representado em 2008 um valor de aproximadamente 140 mil euros.

### Investimentos directos (entidades e formadores)



	Interna	Externa	Total
2007	59 610,15 €	73 640 €	133 250,15 €
2008	60 140 €	79 623,14 €	139 763,14 €

Gráfico 12 – Investimentos directos em entidades e formadores

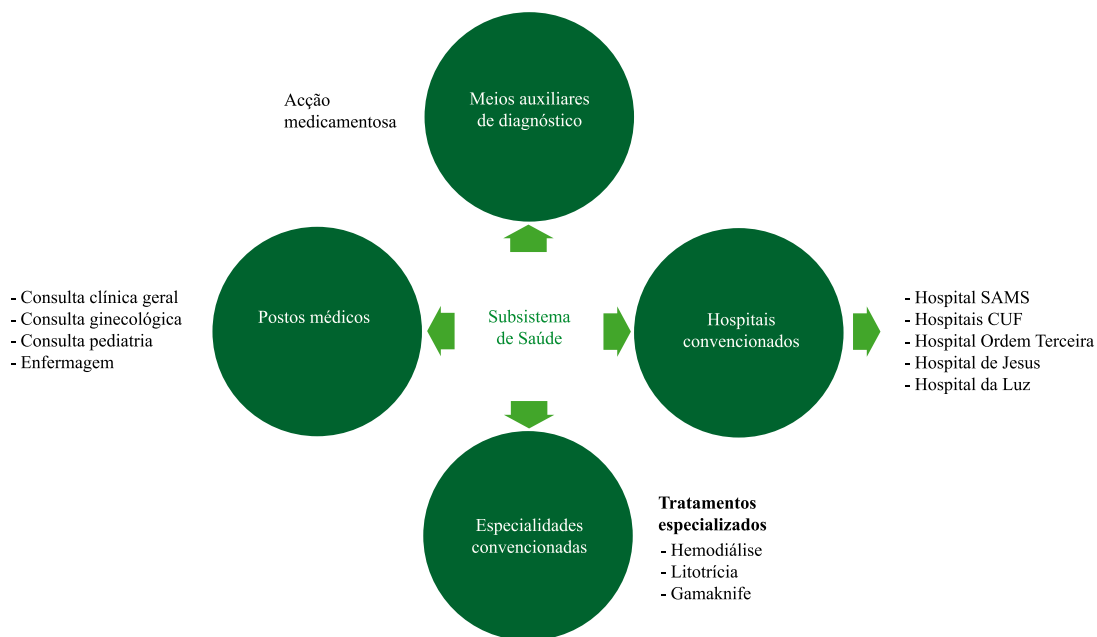
## 5.4. Serviços sociais

A INCM, através dos seus Serviços Sociais, concede um conjunto de benefícios aos seus colaboradores e respectivos familiares, bem como aos seus aposentados e reformados. Estes benefícios têm como objectivo a valorização, motivação e bem-estar dos seus colaboradores, podendo ser agrupados em três grandes áreas:

- Sistema de saúde;
- Área social;
- Refeitórios.

### Sistema de saúde

O sistema de saúde da INCM abrange cerca de 2300 pessoas, proporcionando aos colaboradores e seus familiares, aposentados e reformados da empresa uma boa acessibilidade aos cuidados de saúde. Este sistema tem vindo a aumentar a cobertura de especialidades, através da celebração de convenções em novas áreas, e de realização de meios auxiliares de diagnóstico mais sofisticados e tecnologicamente mais avançados.



**Figura 10** – Composição do sistema de saúde da INCM

No que diz respeito à prestação de cuidados de saúde, os beneficiários deste sistema podem escolher, em cada situação, a entidade que considerem mais adequada para o efeito: Serviço Nacional de Saúde, entidade convencionada ou clínica livre.

Além disso, a INCM tem dois postos médicos, que funcionam como uma extensão de centro de saúde, onde os beneficiários podem aceder a consultas de clínica geral, de pediatria e de ginecologia e obstetrícia, bem como a cuidados de enfermagem.

No que respeita à rede convencionada, encontram-se em vigor cerca de 232 convenções, que cobrem áreas de consultas de todas as especialidades e de meios auxiliares de diagnóstico, incluindo ainda entidades que proporcionam esses cuidados de forma integrada, isto é, para além dos cuidados prestados em ambulatório, possibilitam situações de internamento em medicina, cirurgia e partos.

O sistema comparticipa os cuidados prestados através do recurso a clínica livre, nos termos da tabela de comparticipações própria dos Serviços Sociais. Comparticipa igualmente assistência medicamentosa, actos de terapêutica, próteses e material ortopédico.

## Área social

A INCM proporciona também regalias de carácter social de âmbito alargado, abrangendo apoios que vão desde a infância, até às necessidades inerentes a problemas da terceira idade. A empresa disponibiliza ainda diversos adiantamentos de modo a permitir aos seus colaboradores fazer face a despesas inadiáveis e urgentes.



**Figuras 11 e 12** – Tipologias de subsídios e adiantamentos disponibilizados pela INCM

A INCM conta com a colaboração permanente de uma técnica superior de serviço social, a quem está cometida a organização e a monitorização da execução dos programas de índole social e de ocupação de tempos livres. A referida técnica tem ainda a incumbência de analisar e acompanhar situações de beneficiários com maiores carências.

## Refeitórios

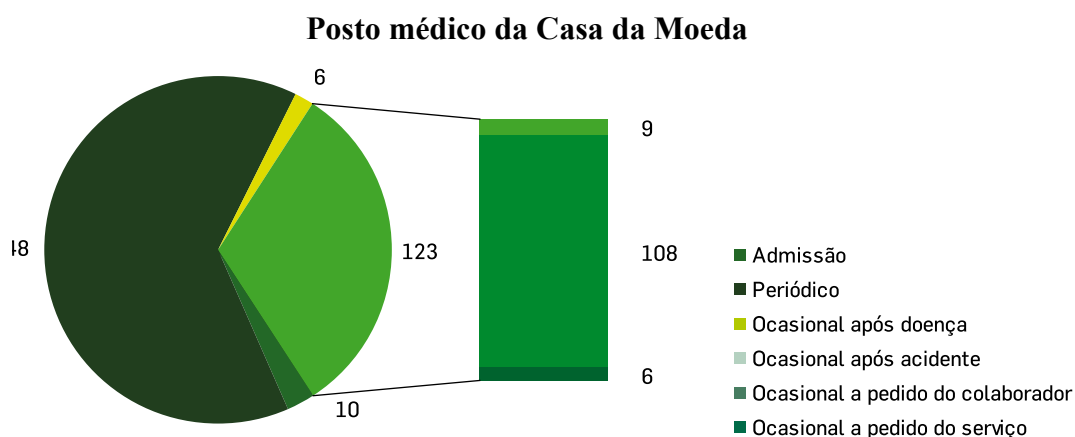
A INCM coloca ainda à disposição dos seus colaboradores, aposentados e reformados dois refeitórios, nos quais foram servidos em 2008 uma média mensal de 10 079 almoços e 2265 jantares, preparadas de modo a garantir um adequado equilíbrio nutricional e respeitando os actuais padrões de vida saudável. O preço destas refeições, com carácter eminentemente social, varia em função da sua retribuição mensal, tendo o valor fixo de € 1 para aposentados e reformados e um valor máximo de € 1,50 para os colaboradores.

Existem ainda espalhadas pela empresa diversas máquinas de bar, onde os colaboradores podem adquirir uma grande variedade de produtos alimentares a preços sociais.

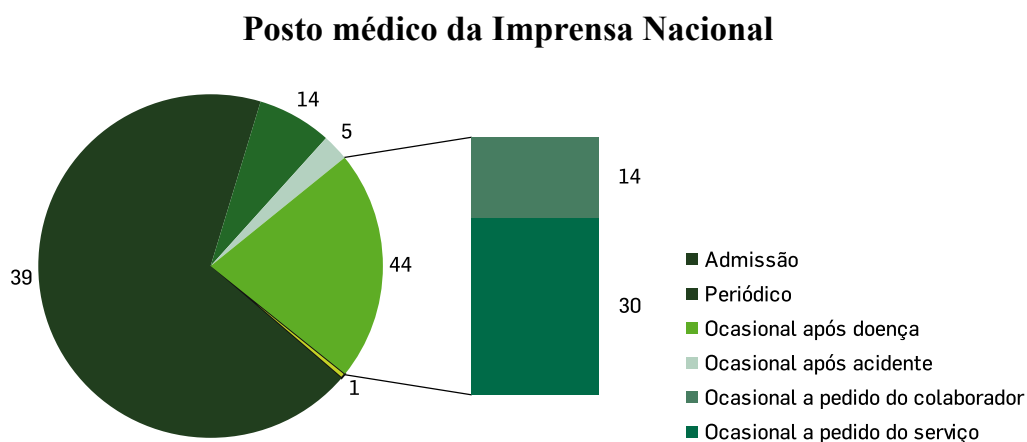
## 5.5. Segurança, higiene e saúde no trabalho

A INCM possui um serviço de medicina no trabalho, assegurado através de meios próprios (médico e enfermeiro em cada edifício), que procura criar condições adequadas nos diferentes postos de trabalho e eliminar ou reduzir os riscos para a saúde dos colaboradores, possibilitando um desempenho eficaz aos mesmos.

O número de consultas realizadas nos edifícios da Casa da Moeda e da Imprensa Nacional foi de aproximadamente 600, repartidas pelas tipologias de exames que se podem constatar nos gráficos abaixo.



**Gráfico 13** – Consultas de medicina no trabalho realizadas no edifício da Casa da Moeda em 2008



**Gráfico 14** – Consultas de medicina no trabalho realizadas no edifício da Imprensa Nacional em 2008

A empresa possui também uma Comissão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho composta por seis elementos, três dos quais são representantes dos colaboradores, eleitos pelos seus pares, sendo os restantes representantes da empresa, nomeados para a função.

Esta Comissão tem, entre outras atribuições, o dever de examinar as circunstâncias e causas dos acidentes de trabalho ocorridos, bem como apresentar sugestões destinadas a evitar acidentes e a melhorar as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho.

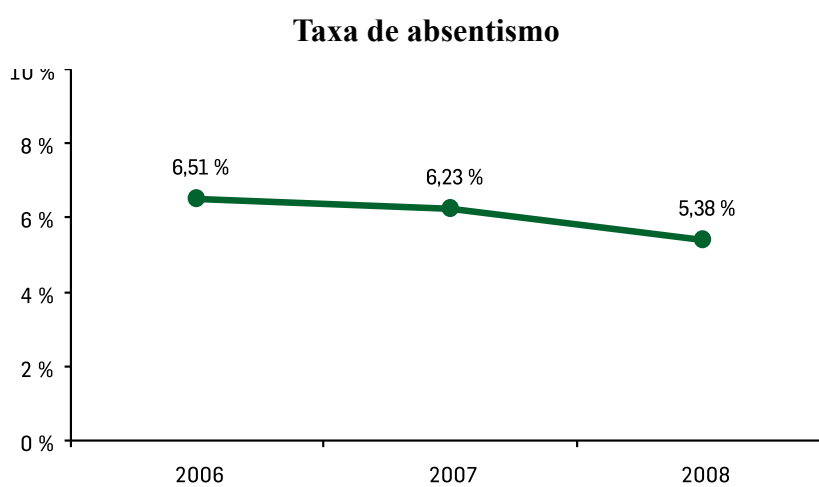
No decorrer do ano de 2008, os indicadores de sinistralidade da INCM registaram no entanto uma evolução negativa em todos os seus parâmetros, situação que mereceu uma análise cuidadosa e a tomada de acções correctivas, de forma a inverter a situação. Efectivamente, em 2008, e apesar da diminuição do número de colaboradores, registou-se um ligeiro aumento do número de acidentes ocorridos.

	Horas efectivamente trabalhadas	Número de dias úteis perdidos	Número de acidentes de trabalho	Índice de frequência (IF)	Classificação OMS	Índice de gravidade (IG)	Classificação OMS
<b>2008</b>	949 441	781	43	45,3	Médio	0,82	Bom
<b>2008</b> <i>Sem contabilizar acidentes in itinere</i>	949 441	739	39	41,1	Médio	0,77	Bom
<b>2007</b>	1 356 946	564	41	30,2	Bom	0,42	Muito bom
<b>2007</b> <i>Sem contabilizar acidentes in itinere</i>	1 356 946	477	33	24,3	Bom	0,35	Muito bom

**Tabela 6** – Evolução dos índices de sinistralidade da INCM

De acordo com a classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS), definida até 2008, ambos os índices registaram piores classificações em 2008, tendo o índice de frequência (IF) passado de «Bom» para «Médio» e o índice de gravidade (IG) de «Muito bom» para «Bom».

Em sentido contrário encontra-se a taxa de absentismo, a qual tem diminuído de forma regular ao longo dos últimos três anos, cifrando-se na casa dos 5,38 % em 2008. A análise detalhada destes valores pode ser feita no gráfico abaixo.



**Gráfico 15** – Variação da taxa de absentismo entre 2006 e 2008

## 6. COMUNIDADE

### Relação com a comunidade | Princípio

*Desenvolvemos actividades de serviço público e promovemos acções culturais e projectos de solidariedade social nas áreas ligadas à actividade da empresa.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Promover e preservar a língua e a cultura portuguesas.</b>	Editar obras relevantes da cultura e do pensamento português.	Contínuo
	Editar os clássicos portugueses em edições acessíveis.	2010
	Criar o «kit literatura portuguesa», a divulgar nos países de língua portuguesa.	2010
	Equipar as bibliotecas nacionais com obras editadas pela INCM e adequadas ao seu tipo de utilizador.	2010
<b>Divulgar a cultura e a história através das medalhas e de moedas comemorativas.</b>	Editar obras de interesse para os cidadãos na sua vida em sociedade.	2010
	Emitir moedas e medalhas que evoquem factos importantes da cultura e da história.	Contínuo
<b>Apoiar instituições de solidariedade social.</b>	Associar a emissão de moedas de colecção a projectos de solidariedade social.	Contínuo
	Apoiar projectos de solidariedade social através de produtos da empresa (cartões personalizados e outros).	Contínuo
<b>Valorizar o património numismático português existente na INCM, através da sua exposição ao público.</b>	Avaliar, catalogar e fotografar o espólio numismático da empresa.	2010
	Avaliar as condições necessárias à reabertura do Museu da Moeda e da Medalha.	2010
	Criar um <i>site</i> para o Museu, permitindo a visita virtual ao mesmo.	2010
<b>Incentivar a visita de escolas às instalações da empresa.</b>	Divulgar no <i>site</i> da empresa.	2009

Consciente do seu impacto social e económico, a INCM tem por objectivo desenvolver a sua actividade económica com marcado sentido de eficácia e responsabilidade pública. No desenvolvimento da sua actividade, a empresa procura responder aos desafios do futuro, com respeito pela sociedade em geral e com práticas efectivas de responsabilidade social.

A empresa procura ter um impacto positivo na comunidade através de iniciativas directamente relacionadas com a sua actividade, colaborando com entidades de solidariedade social no desenvolvimento de projectos comuns, disponibilizando bens e serviços e ainda através da doação de fundos.

O conjunto de acções desenvolvidas pela INCM, através das quais a empresa interage de forma directa com a comunidade, encontra-se sistematizada na figura abaixo.



**Figura 13** – Acções desenvolvidas na comunidade

### Assinatura de contrato de fornecimento da moeda metálica para a República Democrática de Timor-Leste

A INCM e a Autoridade Bancária e de Pagamento de Timor-Leste (ABPT/BPA) assinaram em Maio de 2003, no dia da Restauração da Independência em Timor-Leste, o contrato de fornecimento das suas primeiras moedas metálicas. Com a denominação de centavos, estas são equivalentes e têm paridade com os cêntimos americanos.

A INCM colaborou com a ABPT/BPA na elaboração de estudos técnicos para garantir a qualidade artística das moedas e a sua diferenciação das moedas que circulam em outros países. As temáticas presentes nas moedas correspondem a símbolos da realidade cultural de Timor-Leste, nomeadamente a sua fauna, a gastronomia e as actividades económicas, como a pesca.



face comum  
(com o valor facial)



1 centavo = 1cent



5 centavos = 5 cents



10 centavos = 10 cents



25 centavos = 25 cents



50 centavos = 50 cents

### Suporte a cidadãos com necessidades especiais

Dando resposta a uma crescente preocupação com a inclusão social, a INCM possibilita a inclusão de textos em braille nos cartões que produz, como é o caso do cartão de cidadão, bem como a possibilidade da emissão das respectivas cartas PIN em braille.



O *site* do DRE (*Diário da República* electrónico) obedece a todos os requisitos estabelecidos para acessibilidade, conforme referido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/99, possibilitando a todas as pessoas com deficiência ultrapassar os problemas específicos de acessibilidade electrónica que restringem fortemente a sua funcionalidade e a sua participação social.

Além do Serviço Público Universal permitir a todos a utilização dos recursos da acessibilidade, a INCM ainda dá um acesso especial e gratuito às bases de dados constituídas a partir do *Diário da República*, bem como aos acórdãos do Supremo Tribunal Administrativo e ao Digesto, aos cidadãos com necessidades especiais.

Este serviço é de acesso exclusivo a pessoas cegas, amblíopes ou com deficiências motoras graves, que, através de um protocolo firmado entre a INCM e o antigo Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência, agora gerido pelo Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P. (INR), acredita os cidadãos que possam beneficiar deste serviço gratuito.

## 6.1. Oferta de cartões a instituições

Decorrente da sua actividade, a INCM tem oferecido cartões a instituições de solidariedade social, como forma de apoio a estas causas.



A Associação Cais tem como missão contribuir para a melhoria global das condições de vida das pessoas sem casa/lar, social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco. Em 2008, a INCM ofereceu 250 cartões de identificação personalizados aos vendedores da revista Cais e à Associação de Solidariedade Social Cais, no valor de cerca de 430 euros.



A Raríssimas — Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras tem como missão o apoio e respeito pelos doentes e familiares de portadores de doenças raras. Em 2008, a INCM ofereceu 591 cartões de identificação personalizados dos associados da Raríssimas, no valor de cerca de 850 euros.

**Figura 14** – Oferta de cartões a instituições

## 6.2. Moedas de apoio a uma causa

A INCM deu início à emissão de uma série de moedas sob o título genérico «Uma moeda, uma causa», pretendendo associar a numismática à luta pela afirmação de valores de solidariedade social e apoiar financeiramente entidades que se distinguem neste domínio. As campanhas a nível nacional têm feito uso de outros canais de venda, para além dos habituais das moedas, e campanhas publicitárias em órgãos de comunicação social, tendo como objectivo chegar aos 100 mil euros em cada campanha para a entidade em causa.

A primeira moeda desta série, denominada «Uma moeda contra a indiferença», apoiou a AMI (Assistência Médica Internacional); a segunda tem emissão prevista para 2010, sendo denominada «Uma moeda contra a fome», com os fundos da venda a reverter a favor do Banco Alimentar contra a Fome.



Figura 15 – Moeda desenvolvida para apoio à AMI

### 6.3. Incentivo à criação artística de medalhas

A INCM apoia os jovens escultores, incentivando e premiando a criação artística de medalhas através de um prémio monetário que distingue a melhor medalha de um jovem escultor participante na mostra de medalhas da Bienal do Seixal.

#### Prémio de melhor jovem escultor de medalhas

Em 2008, no decurso da V Bienal do Seixal, a vencedora deste prémio foi a escultora Maria João Ferreira.



### 6.4. Oferta de publicações próprias e doação de bens

Os bens em fim de vida comercial ou sem utilização, na empresa, mas que se encontrem em perfeitas condições de utilização são doados a organizações sem fins lucrativos, como bibliotecas, e ao Banco de Bens Doados. Este tipo de iniciativas tem sido bem sucedido e pretende beneficiar as instituições que recebem os bens, poupar recursos naturais e diminuir o custo em tratamento de resíduos.

#### Oferta de livros, edições da INCM

Com o objectivo de divulgar os autores e a língua portuguesa, em particular as obras próprias, a INCM tem oferecido livros a entidades, maioritariamente públicas que gerem bibliotecas ou centros de estudos de língua e cultura portuguesas, no País ou no estrangeiro. Em 2008, foram doados mais de 1800 exemplares a 8 instituições.

## 6.5. Visitas de estudo

Quinzenalmente, a INCM acolhe visitas de estudo de alunos dos ensinos básico e secundário ao processo de produção de moeda. As crianças e os jovens tomam conhecimento do processo industrial e recebem uma embalagem com um conjunto de moedas correntes em acabamento especial. Com esta medida, a INCM pretende dar a conhecer um processo industrial único no País e sensibilizar crianças e jovens para o valor das moedas e da numismática.



## 6.6. Museu da Moeda e da Medalha

O espólio de moedas e medalhas da INCM e da colecção D. Luís, que lhe está confiado, representa um total de 29 954 moedas, oriundas dos locais identificados na tabela abaixo. Em termos de medalhas, a colecção da empresa é composta por um total de 9484 exemplares.

Moedas	Colecção D. Luís	INCM	Total
Portuguesas	1 961	12 912	14 873
Estrangeiras	2 912	5 514	8 426
Greco-romanas	3 823	1 366	5 189
Reinos bárbaros	61	30	91
Árabes	348	326	674
Outras	170	531	701
<b>Total</b>	<b>9 275</b>	<b>20 679</b>	<b>29 954</b>

**Tabela 7** – Locais de origem das colecções de moedas

Está em curso pela empresa o desenvolvimento das actividades necessárias à criação de um museu virtual, com base na Internet, onde será possível ao público em geral e à comunidade numismática observar e conhecer este importante espólio.

## 7. AMBIENTE

### Relação com o ambiente | Princípio

*Procuramos a melhoria contínua do nosso desempenho ambiental.*

Objectivo	Medida	Meta
<b>Implementar e certificar um Sistema de Gestão Ambiental de acordo com a norma NP EN ISO 14001:2004.</b>	Desenvolver as actividades necessárias à certificação do SGA.	2009
	Realizar auditorias energéticas periódicas às instalações da empresa.	Contínuo
<b>Aumentar a eficiência energética dos nossos edifícios e operações.</b>	Implementar medidas delineadas no Plano de Racionalização de Energia.	Contínuo
	Certificação energética e da qualidade do ar interior do edifício administrativo da Casa da Moeda.	2009-2010
<b>Garantir o tratamento adequado dos resíduos e efluentes produzidos.</b>	Monitorizar os efluentes e os resíduos de modo a garantir a conformidade.	Contínuo
	Realizar um estudo detalhado sobre refugos dos diferentes processos produtivos, visando a redução dos resíduos.	2010
	Realizar uma auditoria ao consumo de água.	2010
<b>Aumentar a eficiência ao nível dos consumos.</b>	Possibilitar a emissão de recibos e facturas electrónicas no relacionamento com clientes e colaboradores.	2010

A actuação da INCM tem sido caracterizada por uma crescente consciencialização ambiental e pela adopção de práticas ambientalmente responsáveis. Os desafios ambientais da INCM e da sociedade em geral impõem uma mudança de atitude relativamente a estas questões, promovendo a racionalização dos recursos. Para isso, a INCM pretende que as boas práticas ambientais sejam implementadas no desenvolvimento da sua actividade, quer pelos seus colaboradores, quer pelos fornecedores.

Os principais objectivos a atingir pela INCM nesta área são:

- Assegurar o integral cumprimento da legislação ambiental aplicável à sua actividade;
- Prevenir a poluição, através da reutilização, reciclagem e redução de resíduos, em detrimento da respectiva eliminação, nos termos da legislação em vigor;
- Minimizar os impactes ambientais e avaliar os riscos decorrentes da sua actividade;
- Envolver todos os colaboradores, fornecedores e clientes na observância das regras ambientais, promovendo as melhores práticas;
- Exigir que todos os colaboradores e demais utilizadores do espaço físico da INCM cumpram todas as normas de segurança em vigor na empresa.

A empresa encontra-se num processo de certificação ambiental, segundo a norma NP EN ISO 14001:2004. O foco deste processo incide sobretudo nos seguintes elementos:

- Na separação e valorização dos resíduos produzidos;
- No correcto encaminhamento das águas residuais, de forma a minimizar os impactes ambientais na água e nos solos;
- Na minimização das emissões atmosféricas, procurando minimizar a poluição do ar;
- Na utilização de produtos que cumpram a respectiva legislação aplicável em termos de nocividade humana e ambiental, de acordo com as respectivas Fichas de Dados de Segurança.

#### Sensibilização ambiental dos colaboradores

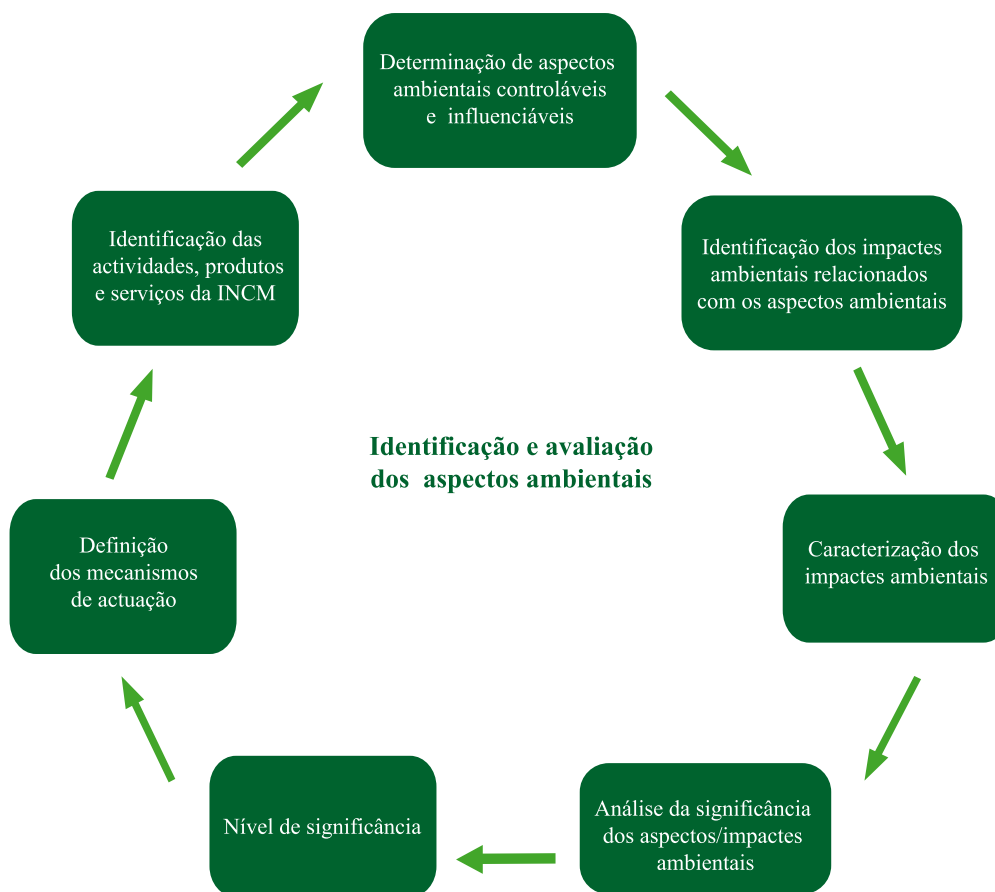
Em 2008 foi enviada a todos os colaboradores a comunicação «Contamos consigo para proteger o ambiente», onde foram enunciadas as boas práticas, a política da INCM e os aspectos ambientais mais significativos.

De forma a obter o certificado de conformidade com o normativo NP EN ISO 14001:2004 e a satisfazer as necessidades de mercado e da sociedade nesta matéria, a INCM iniciou a implementação do seu Sistema de Gestão Ambiental (SGA), tendo já decorrido a auditoria de concessão – 1.ª fase.

No âmbito deste projecto, estão a ser identificados os impactes da INCM no ambiente e a desenvolverem-se acções para os minimizar.

## 7.1. Metodologia de identificação e acompanhamento

A INCM efectuou o levantamento e a avaliação dos aspectos ambientais resultantes das suas actividades, produtos e serviços, através da seguinte metodologia:



**Figura 16** – Metodologia de identificação e avaliação dos aspectos ambientais

A identificação dos aspectos e impactes ambientais teve em conta factores ambientais directos (cujos efeitos são controláveis pela INCM) e indirectos (cujos efeitos são apenas minimizáveis). Os aspectos ambientais significativos são apresentados na tabela que se segue.

Aspectos ambientais significativos	Importância	Ações a desenvolver	Calendarização
<b>Emissões resultantes de substâncias deflectoras da camada de ozono</b>	Significativo	Levantamento de todas as substâncias existentes nos sistemas de refrigeração e bombas de calor. Avaliação da conformidade legal das mesmas.	2009
<b>Ruído</b>	Significativo	Insonorização do sistema da apara de papel no edifício da Imprensa Nacional. Novas medições ao ruído ambiental.	2009
<b>Resíduos perigosos</b>	Significativo	Sensibilização dos colaboradores para as boas práticas de gestão de resíduos.	2009
<b>Emissões gasosas</b>	Não significativo	Efectuadas monitorizações às saídas em falta.	2009
<b>Consumo de água</b>	Não significativo	Sensibilização dos colaboradores na óptica da redução do consumo de água.	2009
<b>Consumo de energia</b>	Significativo	Avaliação da conformidade legal dos edifícios consumidores intensivos de energia (Imprensa Nacional e Casa da Moeda) após a realização das auditorias.	2009
<b>Utilização das principais matérias-primas</b>	Não significativo	Sensibilização dos colaboradores na óptica da redução do consumo de matéria-prima.	2009

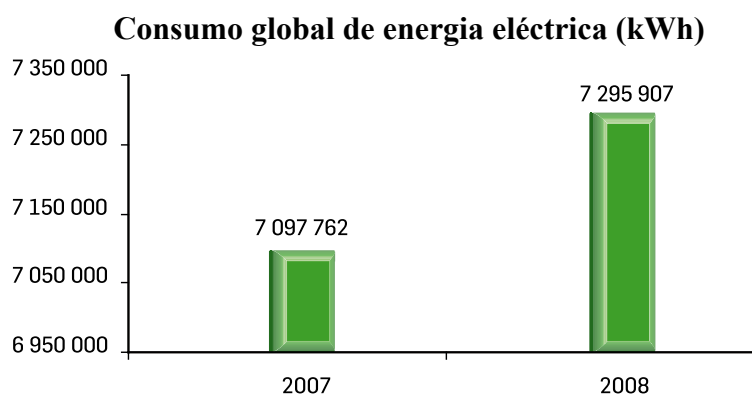
**Tabela 8** – Aspectos ambientais significativos e sua significância

Este é um processo contínuo, de alterações de processos ou do meio envolvente, relatórios de monitorização, não conformidades e acções preventivas e correctivas. O seu objectivo é a melhoria e a adequação de uma gestão ambiental correcta, envolvendo todos os colaboradores.

Algumas das acções a desenvolver implicam investimentos, tendo o valor evoluído de forma muito significativa entre 2007 e 2008, passando de € 1691 para um valor de € 9624. Em ambos os casos o investimento realizado destinou-se a equipamentos para recolha selectiva de resíduos. Estão previstos novos investimentos para esta área no próximo ano.

## 7.2. Consumo de energia e emissões de gases com efeito de estufa

A eficiência energética é uma preocupação da INCM, observável na implementação de boas práticas que permitem reduzir os consumos, nomeadamente através da sensibilização dos seus colaboradores. Os consumos energéticos foram avaliados de acordo com a facturação associada.

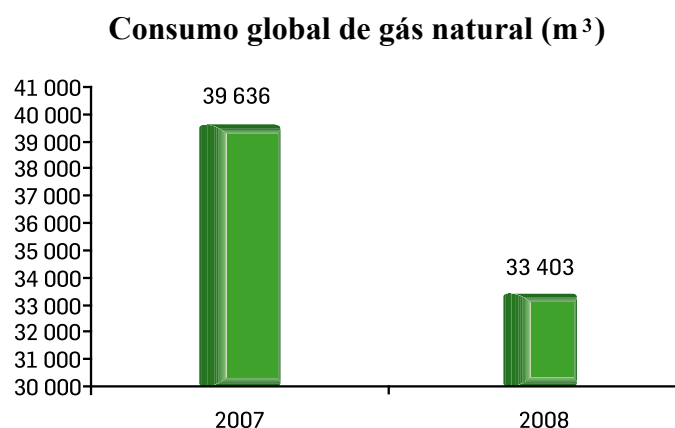


**Gráfico 16** - Consumo global de energia eléctrica (kWh)

O consumo de energia eléctrica aumentou 2,8 %, estando este aumento directamente relacionado com o aumento de produção e diferenciação de novos produtos, que requerem um maior consumo deste recurso.

Os colaboradores têm recebido formação, nomeadamente no que respeita a boas práticas comportamentais, como desligar a iluminação das secções e o equipamento produtivo quando não são necessários.

Para além da energia eléctrica, a empresa recorre à utilização de gás natural como recurso energético nos refeitórios e nos balneários dos edifícios da Casa da Moeda e da Imprensa Nacional.



**Gráfico 17** - Consumo global de gás natural (m<sup>3</sup>)

Esta diminuição no consumo de gás acompanhou a redução do número de colaboradores, que naturalmente se traduz numa redução de consumo de recursos nas instalações.

A INCM também consome gasóleo e gasolina através da frota automóvel, composta por 1 veículo pesado e 31 veículos ligeiros. Entre outras actividades, a frota é utilizada para transporte entre instalações e actividades comerciais.

Tipo de combustível	2007	2008
Gasóleo	21 738	25 268
Gasolina	348	781

**Tabela 9** - Consumo de combustíveis, em quilogramas

O aumento do consumo de combustíveis deveu-se à maior necessidade de deslocações de trabalho resultantes da actividade da INCM e de, em 2008, haver mais colaboradores com acesso a viatura.

No global verificou-se um aumento do consumo de energia, cuja tendência se pretende contrariar através da implementação de melhores práticas e de uma maior sensibilização dos colaboradores.

Tipo de consumo energético	2008	2007	Var 08-07
Electricidade	26 265	25 552	+ 2,8 %
Gás natural	1 303	1 546	- 15,7 %
Gasóleo	1 081	930	+ 16,2 %
Gasolina	35	16	+ 118,8 %
<b>Total</b>	<b>28 684</b>	<b>28 044</b>	<b>+ 2,3 %</b>

**Tabela 10** - Consumo energético global (GJ)

Os valores de consumo, apresentados em giga joules, tiveram em conta os factores de conversão apresentados na tabela abaixo.

Tipo de consumo energético	Factor de conversão	Fonte
Electricidade	1 kWh – 0,0036 GJ	GRI
Gasolina	1 kg – 0,0445 GJ	Despacho n.º 17 313/2008
Gasóleo	1 kg – 0,0428 GJ	Despacho n.º 17 313/2008
Gás natural	1000 m <sup>3</sup> – 39,01 GJ	GRI

**Tabela 11** - Factores de emissão por tipo de fonte energética

Decorrente da análise do consumo global de energia e de acordo com a legislação vigente (Decreto-Lei n.º 71/2008, de 15 de Abril), concluiu-se que os edifícios da Casa da Moeda e da Imprensa Nacional são classificados como consumidores intensivos de energia. Por este motivo, no decorrer de 2008, a INCM realizou auditorias energéticas a todos os seus edifícios, o que resultará num plano de racionalização de consumo de energia, que se pretende que diminua a tendência de aumento de consumo energético.

Os consumos de energia identificados implicam a emissão de gases com efeito de estufa (GEE) que importa considerar. Para quantificação das emissões relativas ao consumo de electricidade é, no entanto, necessário considerar o desempenho da rede eléctrica nacional. De acordo com os factores indicados, apresenta-se na tabela seguinte o valor das emissões de GEE imputáveis à INCM no ano de 2008.

Tipo de consumo energético	Emissão de GEE (Ton CO <sub>2</sub> eq)		
	2008	2007	Var 08-07
Electricidade	3 429,08	3 335,95	+ 2,8 %
Gás natural	83,53	99,11	- 15,7 %
Gasóleo	80,03	68,85	+ 16,2 %
Gasolina	2,41	1,07	+ 124,4 %
<b>Total</b>	<b>3 595,04</b>	<b>3 504,98</b>	<b>+ 2,6 %</b>

**Tabela 12** - Emissões de GEE imputáveis à INCM

Os valores de emissão apresentados tiveram em conta os factores de emissão apresentados na tabela abaixo.

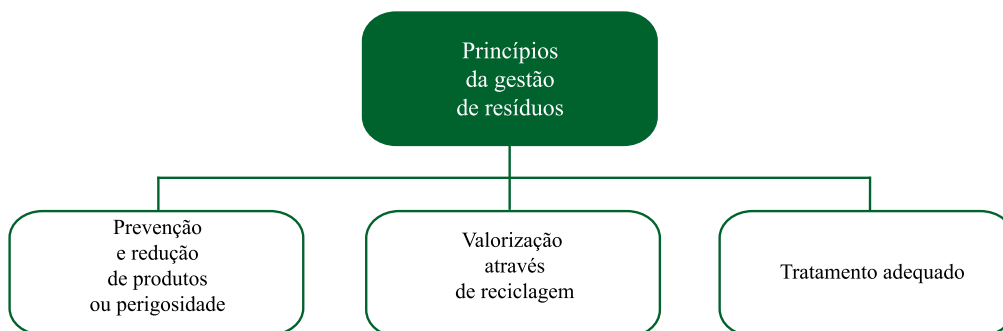
Tipo de consumo energético	Factor de emissão	Fonte
Electricidade	0,47 kg CO <sub>2</sub> /kWh	Portaria n.º 63/2008
Gasolina	69,2 kg CO <sub>2</sub> /GJ	Despacho n.º 17 313/2008
Gasóleo	74,0 kg CO <sub>2</sub> /GJ	Despacho n.º 17 313/2008
Gás natural	64,1 kg CO <sub>2</sub> /GJ	Despacho n.º 17 313/2008

**Tabela 13** - Factores de emissão por tipo de fonte energética

### 7.3. Resíduos

A grande diversidade existente e a natureza das áreas de negócio da INCM leva à produção de uma variedade de resíduos muito significativa e a um esforço acrescido por parte da empresa no sentido de garantir a sua recolha selectiva, codificação LER — Lista Europeia de Resíduos —, fazendo o posterior acondicionamento e encaminhamento para destinos adequados por operadores licenciados.

De modo a alcançar o melhor desempenho possível nesta área de actuação, a empresa definiu o conjunto de princípios identificados na figura abaixo.



**Figura 17** - Princípios da gestão de resíduos aplicados

De acordo com a legislação nacional aplicável, a INCM é ainda co-responsável pela gestão das embalagens e resíduos de embalagem dos seus produtos, responsabilidade que transferiu para a Sociedade Ponto Verde por via de um contrato celebrado entre as duas entidades.

Em 2008, verificou-se um aumento significativo nos resíduos reportados pela empresa na ordem dos 46 %, alcançando o valor total de 1 886 660 kg. Esta variação justifica-se pelos seguintes factores: aumento do nível de produção e dos refugos dos diferentes processos produtivos e contabilização de resíduos urbanos recolhidos pela Câmara Municipal de Lisboa, que, em 2007, não foram reportados pela empresa (referentes ao edifício da Imprensa Nacional).

Na tabela abaixo é apresentada a evolução verificada ao nível da produção de resíduos, sendo feita a sua separação por tipologia e local de produção.

Local	Não perigosos			Perigosos			Valorizados		
	2008	2007	var 07/08	2008	2007	Var. 07/08	2008	2007	var 07/08
Ed. Imprensa Nacional	958 091	395 438	142,3 %	20 093	24 481	17,9 %	335 871	367 950	8,7 %
Ed. Casa da Moeda	739 307	721 966	2,4 %	17 055	13 766	23,9 %	248 722	240 879	3,3 %
Ed. Manuel de Melo	102 281	105 095	2,7 %	0	0	-	35	3 005	98,8 %
DDC do Porto	5 306	7 576	30,0 %	650	11	5 809,1 %	1 421	2 131	33,3 %
Posto de Gondomar	1 449	1 877	22,8 %	0	0	-	188	1	18 700,0 %
Lojas	8 955	189	4 638,1 %	0	0	-	8 890	99	8 879,8 %
Armazém de Sacavém	33 473	20 659	62,0 %	0	0	-	33 473	20 659	62,0 %
Total	1 848 862	1 252 800	47,6 %	37 798	38 258	1,2 %	628 600	634 724	1,0 %

**Tabela 14** - Resíduos produzidos por local e tipologia

Algumas das variações mais significativas registadas, como o aumento verificado nos resíduos perigosos do DCC do Porto, estiveram relacionados com alterações efectuadas no encaminhamento interno de resíduos, fruto de alterações legais, mais do que de um aumento real na produção destes mesmos resíduos.

No que diz respeito ao destino dos diferentes resíduos produzidos, verificou-se que a incineração corresponde à operação com maior expressão cerca de 59 % do total. Esta solução de eliminação não é alheia ao facto de as principais fontes de produção de resíduos da INCM se encontrarem em Lisboa, sendo os resíduos sólidos urbanos indiferenciados deste município incinerados nas instalações da Valorsul.

Embora a quantidade total de resíduos tenha de facto aumentado, o valor de resíduos valorizado sofreu uma ligeira diminuição, facto associado a algumas alterações que se verificaram em termos de matérias-primas incorporadas nos processos produtivos e que não podem ser valorizadas.

As diferentes operações de eliminação e valorização utilizadas pela INCM encontram-se discriminadas no gráfico na tabela abaixo.

### Destino dos resíduos produzidos pela INCM



**Gráfico 18** - Destino dos resíduos produzidos pela INCM

Operação	D1	D9	D10	D15	R3	R4	R9	R13	Total
Qt (kg)	19 040	42 150	1 116 596	84 281	645	123	1 495	622 332	1 886 660
Total (%)	1,01 %	2,23 %	59,18 %	4,47 %	0,03 %	0,01 %	0,08 %	32,99 %	100 %

**Tabela 15** - Destino dos resíduos produzidos

As diferentes opções de eliminação e valorização utilizadas pela INCM no decorrer do ano de 2008 encontram-se descritas na tabela abaixo.

Operações de eliminação	Operações de valorização
<p><b>D1</b> Deposição sobre o solo ou no seu interior (por exemplo, aterro sanitário, etc.).</p>	<p><b>R3</b> Reciclagem/recuperação de compostos orgânicos que não são utilizados como solventes (incluindo as operações de compostagem e outras transformações biológicas).</p>
<p><b>D9</b> Tratamento físico-químico não especificado em qualquer outra parte do presente anexo que produz compostos ou misturas finais, rejeitados por meio de qualquer das operações enumeradas de D1 a D12 (por exemplo, evaporação, secagem, calcinação, etc.).</p>	<p><b>R4</b> Reciclagem/recuperação de metais e de ligas.</p>
<p><b>D10</b> Incineração em terra.</p>	<p><b>R9</b> Refinação de óleos e outras reutilizações de óleos.</p>
<p><b>D15</b> Armazenagem enquanto se aguarda a execução de uma das operações enumeradas de D1 a D14 (com exclusão do armazenamento temporário, antes da recolha, no local onde esta é efectuada).</p>	<p><b>R13</b> Acumulação de resíduos destinados a uma das operações enumeradas de R1 a R12 (com exclusão do armazenamento temporário, antes da recolha, no local onde esta é efectuada).</p>

**Tabela 16** - Descritivo das operações de eliminação e valorização utilizadas em 2008

## 7.4. Ecoeficiência

### Consumo de água

Na sua totalidade, a INCM é abastecida por água proveniente da rede pública e a maior parte do consumo é relativa às actividades secundárias, nomeadamente:

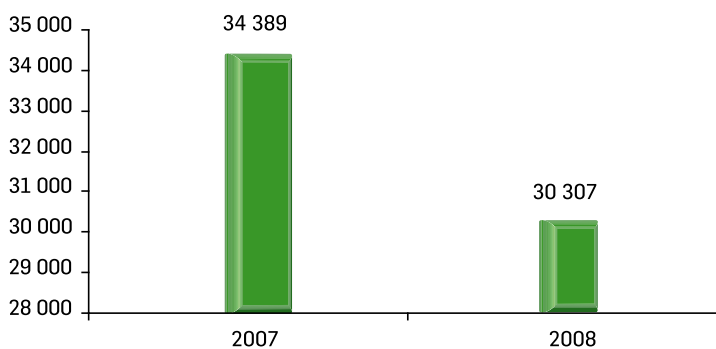
- Limpeza das instalações e rega dos espaços verdes;
- Instalações sanitárias e banhos;
- Refeitórios.

Com menor relevância, também se verifica o consumo de água ao nível do processo produtivo.

Local	2008	2007	Δ 08/07
Casa da Moeda	19 423	20 791	7 %
Imprensa Nacional	8 125	10 604	35 %
Manuel de Melo	1 581	1 358	14,1 %
Armazém de Sacavém	117	171	46,2 %
Contrastaria do Porto	634	1 122	77,0 %
Posto de Gondomar	214	133	37,9 %
Loja Filipa de Vilhena	106	95	10,4 %
Loja do Porto	65	54	16,9 %
Loja de Coimbra	42	61	45,2 %
<b>Total</b>	<b>30 307</b>	<b>34 389</b>	<b>13,5 %</b>

**Tabela 17** - Consumos de água

### Consumo global de água (m<sup>3</sup>)



**Gráfico 19** - Consumo global de água (m<sup>3</sup>)

Esta diminuição do consumo de água em 13,5 % revela um melhor desempenho ambiental, sobretudo devido às boas práticas implementadas, nomeadamente a sensibilização de todos os colaboradores para a utilização racional de água, através de um plano de formações. Foram efectuadas também acções de sensibilização para a importância do alerta aos responsáveis sempre que determinada anomalia nas instalações possa conduzir a desperdícios ou gastos desnecessários com a água. Esta diminuição está ainda relacionada com a aquisição de um novo equipamento para a limpeza de discos que funciona com circuito fechado de água, recuperando a mesma, e com a redução da produção de chapas e ou película.

Na produção de chapas e ou películas, a água utilizada fica em circuito fechado e é reutilizada várias vezes até à sua saturação, através de sistemas incorporados nos equipamentos.

## Consumo de matérias-primas

A grande diversidade de matérias-primas utilizada pela INCM traduziu-se num total de 916 produtos (referências) diferentes, tendo este número subido para 982 no decorrer do ano de 2008.

No geral verificou-se um aumento do consumo de matérias-primas, devido, essencialmente, ao aumento de produção verificado em 2008.

É de referir que foram efectuadas algumas estimativas para o cálculo destes valores, pretendendo a empresa monitorizar estes quantitativos de forma mais rigorosa em anos futuros.

Matérias-primas	Unidade	2007	2008
<b>Papel, cartolina e cartão</b>	kg	1 440 432	1 363 118
	% proveniente de reciclagem	4,18	4,50
<b>Disco</b>	kg	418 068	566 478
<b>Varão e outros metais</b>	kg	1 459	2 567
<b>Tintas</b>	kg	5 455	4 839
<b>PC e PVC</b>	kg	64 984	70 354
<b>Outros materiais de segurança</b>	kg	34 177	2 227 307
<b>Produtos químicos e colas</b>	kg	27 966	24 655
<b>Material fotográfico</b>	kg	9 170	11 914
<b>Material de encadernação</b>	kg	3 228	1 992
<b>Outras matérias-primas</b>	kg	108 966	75 794
	% proveniente de reciclagem	1,27	2,50
<b>Consumíveis (tinteiros, toners, outros consumíveis)</b>	kg	19 231	18 987
	unidades	703 614	50 898

**Tabela 18** - Matérias-primas utilizadas

*Nota.* Nem todos os produtos acabados são vendáveis no ano em curso.

Actualmente, a INCM está a promover um programa de desmaterialização, nomeadamente ao nível de documentação emitida pelo conselho de administração (relatórios de actividade, quadros de bordo e comunicações internas) fomentando a sua divulgação electrónica, no sentido de evitar a sua impressão.

Também se pretende implementar a emissão de recibos de vencimento digitais para os colaboradores e facturas digitais para os clientes, tendo sido iniciada a fase de testes para as compras feitas através da loja *on line*.

Pela natureza da sua actividade, a INCM tem diversas sobras de papel provenientes de várias produções. No sentido da sua reutilização e da redução da aquisição de papel, o armazém tem disponibilizado, ao longo de vários anos, as sobras para uso interno.

A INCM pretende aumentar a opção por consumíveis informáticos reciclados e sensibilizar os responsáveis pela aquisição de *toner*/tinteiros.

## 7.5. Outros descritores

### Emissões atmosféricas

As emissões atmosféricas são controladas e cumprem a legislação vigente. A caracterização destas emissões, por fonte fixa, é efectuada periodicamente por entidades externas certificadas para o efeito e os seus resultados são comunicados à autoridade competente (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional — Lisboa e Vale do Tejo). As monitorizações incidem sobre todas as condutas de exaustão dos equipamentos fabris e caldeiras dos balneários.

### Águas residuais

Relativamente aos efluentes líquidos, a INCM dispõe de um sistema de carga unitário que junta as redes de águas pluviais, domésticas e industriais. Para garantir que os diversos parâmetros não excedem os valores limite definidos pelos regulamentos municipais para descarga destes efluentes, é efectuada anualmente uma monitorização das águas residuais das instalações, cujos resultados mostram a conformidade com esses regulamentos.

### Ruído

Até à data, a INCM nunca recebeu qualquer reclamação relativa a distúrbios relacionados com ruído associado ao seu normal funcionamento, o que pode ser considerado um bom indicador.

Ainda assim, em 2008 foi efectuada uma medição de ruído ambiental, tendo-se verificado o cumprimento da legislação em vigor no edifício da Casa da Moeda, Contrastaria do Porto e Posto de Gondomar. Somente no edifício da Imprensa Nacional foi registado um incumprimento. Decorrente desta não conformidade, foram implementadas acções correctivas capazes de minimizar o impacte gerado pelo ruído proveniente do edifício, nomeadamente a insonorização do sistema de apara.

## TABELA GRI

1 ESTRATÉGIA E ANÁLISE PERFIL	LOCALIZAÇÃO - AVALIAÇÃO
1.1 Declaração do presidente.	Mensagem do presidente.
1.2 Descrição dos principais impactes, riscos e oportunidades.	Subcapítulos 3.2 e 3.5.

2 PERFIL ORGANIZACIONAL		
PERFIL		LOCALIZAÇÃO - AVALIAÇÃO
2.1	Nome da organização.	Imprensa Nacional -Casa da Moeda,S. A.
2.2	Principais marcas, produtos e ou serviços.	Subcapítulo 3.1.
2.3	Estrutura operacional da organização.	Subcapítulo 3.2.
2.4	Localização da sede da organização.	Lisboa.
2.5	Número e nome de países em que a organização opera.	Portugal e Brasil.
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Subcapítulo 3.2.
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, sectores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	Subcapítulo 3.1.
2.8	Dimensão da organização.	Capítulo A INCM.
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório.	Não se verificaram mudanças no período coberto.
2.10	Prémios recebidos no período coberto pelo relatório.	A INCM não recebeu prémios neste período.

<b>3 PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO</b>	
<b>PERFIL</b>	<b>LOCALIZAÇÃO - AVALIAÇÃO</b>
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>	
3.1 Período coberto pelo relatório.	Capítulo 1.
3.2 Data do relatório anterior mais recente.	O presente documento constitui o 1.º Relatório de Sustentabilidade.
3.3 Ciclo de emissão de relatórios.	Anual
3.4 Contacto para questões.	Comité de Sustentabilidade Avenida de António José de Almeida 1000 042 Lisboa Tel: 217 810 700 <i>e-mail</i> : sustentabilidade@incm.pt
<b>ÂMBITO E LIMITE DO RELATÓRIO</b>	
3.5 Processo para a definição do conteúdo do relatório.	Capítulo 1.
3.6 Limite do relatório.	Capítulo 1.
3.7 Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao âmbito ou ao limite do relatório.	Capítulo 1.
3.8 Base para a elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias.	N. A.
3.9 Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos, incluindo hipóteses e técnicas.	Explicadas à medida que foram usadas no documento.
3.10 Explicações das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores.	N. A.
3.11 Mudanças significativas em comparação com anos anteriores.	N. A.
<b>SUMÁRIO DE CONTEÚDO DO GRI</b>	
3.12 Tabela que identifica a localização das informações no relatório.	Presente tabela.
<b>VERIFICAÇÃO</b>	
3.13 Política e prática actual relativa à busca de verificação externa para o relatório.	Não foi solicitada uma verificação externa.

4 GOVERNAÇÃO, COMPROMISSOS E ENVOLVIMENTO		
PERFIL		LOCALIZAÇÃO - AVALIAÇÃO
<b>GOVERNAÇÃO</b>		
4.1	Estrutura de governação da organização.	Subcapítulo 3.2.
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governação também seja um director executivo.	Subcapítulo 3.2.
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governação.	Subcapítulo 3.2.
4.4	Mecanismos para que accionistas e empregados façam recomendações ou dêem orientações ao mais alto órgão de governação.	Subcapítulo 3.2.
4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governação, directoria executiva e demais executivos (incluindo acordos rescisórios) e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental).	N. D.
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governação para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	Subcapítulo 3.2.
4.7	Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governação para definir a estratégia da organização para questões relacionadas temas económicos, ambientais e sociais.	Ver Relatório e Contas 2008.
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho económico, ambiental e social, assim como o estúdio de sua implementação.	Subcapítulo 3.2.
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governação para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização do desempenho económico, ambiental e social.	Subcapítulo 3.2.
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governação, especialmente com respeito ao desempenho económico, ambiental e social.	Subcapítulo 3.2.

4 GOVERNAÇÃO, COMPROMISSOS E ENVOLVIMENTO (continuação)		
	PERFIL	LOCALIZAÇÃO - AVALIAÇÃO
4.11	Explicação se e como a organização aplica o princípio da precaução.	N. D.
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de carácter económico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	A empresa não subscreve nenhuma iniciativa externa.
4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e ou organismos nacionais/internacionais de defesa, a nível de organização.	A INCM não participa em nenhuma associação ou organismo.
<b>ENVOLVIMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i></b>		
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> envolvidos pela organização.	Subcapítulo 3.4.
4.15	Base para a identificação e selecção de <i>stakeholders</i> .	Subcapítulo 3.4.
4.16	Abordagens para o envolvimento dos <i>stakeholders</i> , incluindo a frequência de envolvimento por tipo e por grupos de <i>stakeholders</i> .	Subcapítulo 3.4.

DESEMPENHO ECONÓMICO		
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO
EC1		
Valor económico directo gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, indemnizações a trabalhadores, donativos e outros investimentos na comunidade, lucros não distribuídos e pagamentos a investidores e governos.	E	Subcapítulo 4.2.
EC2		
Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as actividades da organização devido às alterações climáticas.	E	N. D.
EC3		
Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização.	E	Subcapítulo 4.2.
EC4		
Apoio financeiro significativo recebido do Governo.	E	Subcapítulo 4.2.
EC5		
Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, nas unidades operacionais importantes.	A	1,36.
EC6		
Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais, em unidades operacionais importantes.	E	Subcapítulo 4.5.
EC7		
Procedimentos para contratação local e proporção de cargos de gestão de topo ocupado por indivíduos provenientes da comunidade local, nas unidades operacionais mais importantes.	E	N. D.
EC8		
Desenvolvimento e impacte dos investimentos em infra-estruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público, através de envolvimento comercial, em géneros ou <i>pro bono</i> .	E	Subcapítulo 4.2.
EC9		
Descrição e análise dos impactes económicos indirectos mais significativos, incluindo a sua extensão.	A	Subcapítulo 4.2.

DESEMPENHO AMBIENTAL			
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO	
EN1	Materiais utilizados, por peso ou por volume.ww	E	Subcapítulo 7.4.
EN2	Percentagem de materiais utilizados que são provenientes de reciclagem.	E	Subcapítulo 7.4.
EN3	Consumo directo de energia, discriminado por fonte de energia primária.	E	Subcapítulo 7.2.
EN4	Consumo indirecto de energia, discriminado por fonte primária.	E	Subcapítulo 7.2.
EN5	Total de poupança de energia devido a melhorias na conservação e na eficiência.	A	Subcapítulo 7.2.
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços baseados na eficiência energética ou nas energias renováveis e reduções no consumo de energia em resultado dessas iniciativas.	A	N. A.
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo indirecto de energia e reduções alcançadas.	A	Subcapítulo 7.2.
EN8	Consumo total de água, por fonte.	E	Subcapítulo 7.4.
EN9	Recursos hídricos significativamente afectados pelo consumo de água.	A	N. A.
EN10	Percentagem e volume total de água reciclada e reutilizada.	A	Subcapítulo 7.4. Ainda não dispomos da percentagem quantitativa.
EN11	Localização e área dos terrenos pertencentes, arrendados ou administrados pela organização no interior de zonas protegidas ou a elas adjacentes e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das zonas protegidas.	E	As instalações da INCM não se localizam em zonas protegidas ou com alto índice de biodiversidade.

DESEMPENHO AMBIENTAL (continuação)			
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO	
EN12	Descrição dos impactes significativos de actividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade das áreas protegidas e sobre as áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	E	N. A.
EN13	<i>Habitats</i> protegidos ou recuperados.	A	Zero.
EN14	Estratégias e programas, actuais e futuros, de gestão de impactes na biodiversidade.	A	N. A.
EN15	Número de espécies, na Lista Vermelha da IUCN e na lista nacional de conservação das espécies, com <i>habitats</i> em áreas afectadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	A	N. A.
EN16	Emissões totais directas e indirectas de gases com efeito de estufa, por peso.	E	Subcapítulo 7.2.
EN17	Outras emissões indirectas relevantes de gases com efeito de estufa, por peso.	E	Subcapítulo 7.5.
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, assim como reduções alcançadas.	A	Subcapítulo 7.2.
EN19	Emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso.	E	O levantamento das substâncias regulamentares dos sistemas de refrigeração, bombas de calor e outros equipamentos, está previsto para o 1.º semestre de 2009.
EN20	<i>NOx</i> , <i>SOx</i> e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e por peso.	E	Subcapítulo 7.5.
EN21	Descarga total de água, por qualidade e destino.	E	Subcapítulo 7.5.
EN22	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação.	E	Subcapítulo 7.3.

DESEMPENHO AMBIENTAL (continuação)			
INDICADORES DE DESEMPENHO		ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO
EN23	Número e volume total de derrames significativos.	E	Zero.
EN24	Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia – anexos I, II, III e VIII e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional.	A	Zero.
EN25	Identidade, dimensão, estatuto de protecção e valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respectivos <i>habitats</i> , afectados de forma significativa pelas descargas de água e escoamento superficial.	A	Zero.
EN26	Iniciativas para mitigar os impactes ambientais de produtos e serviços e grau de redução do impacte.	E	Ao longo do capítulo 7.
EN27	Percentagem recuperada de produtos vendidos e respectivas embalagens, por categoria.	E	N. A.
EN28	Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e o número total de sanções não monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais.	E	Zero.
EN29	Impactes ambientais significativos resultantes do transporte de produtos e outros bens ou matérias-primas utilizados nas operações da organização, bem como o transporte de funcionários.	A	N. D.
EN30	Total de custos e investimentos com a protecção ambiental, por tipo.	A	Custos: 2007 – €47 036,37. 2008 – €63 504,24. Investimentos: 2007 – €1 691,00. 2008 – €10 267,03.

PRÁTICAS DE TRABALHO E TRABALHO DIGNO			
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO	
LA1	Discriminação de mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região.	E	Subcapítulo 5.1.
LA2	Número total de trabalhadores e respectiva taxa de rotatividade, por faixa etária, género e região.	E	Subcapítulo 5.1.
LA3	Benefícios assegurados aos funcionários a tempo inteiro que não são concedidos a funcionários temporários ou a tempo parcial.	A	Todos os trabalhadores com vínculo laboral com a INCM auferem os mesmos benefícios.
LA4	Percentagem de trabalhadores abrangidos por acordos de contratação colectiva.	E	100 %.
LA5	Prazos mínimos de notificação prévia em relação a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento é mencionado nos acordos de contratação colectiva.	E	Aplicável das normas do Código do Trabalho.
LA6	Percentagem da totalidade da mão-de-obra representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam na acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	A	100 % (a Comissão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho integra seis colaboradores, eleitos pela totalidade dos seus pares).
LA7	Taxa de lesões, doenças profissionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região.	E	Subcapítulo 5.5.
LA8	Programas de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco, em curso, para garantir assistência aos trabalhadores, às suas famílias ou aos membros da comunidade afectados por doenças graves.	E	Acção de prevenção e esclarecimento sobre os riscos do tabaco. Vacinação contra a gripe e o tétano. Consultas de enfermagem e encaminhamento médico. Acções de sensibilização e formação no âmbito da prevenção da surdez, boa utilização dos equipamentos fabris e movimentação de cargas.
LA9	Tópicos relativos a saúde e segurança, abrangidos por acordos formais com sindicatos.	A	Zero.
LA10	Média de horas de formação, por ano, por trabalhador, discriminadas por categoria de funções.	E	Subcapítulo 5.3.

<b>PRÁTICAS DE TRABALHO E TRABALHO DIGNO (continuação)</b>			
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	<b>ESSENCIAL ACESSÓRIO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO</b>	
LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para a gestão de carreira.	A	Plano de formação; auto-formação e desenvolvimento; perfis de competências.
LA12	Percentagem de funcionários que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira.	A	Subcapítulo 5.2.
LA13	Composição dos órgãos sociais da empresa e relação dos trabalhadores por categoria, de acordo com o género, a faixa etária, as minorias e outros indicadores de diversidade.	E	Subcapítulo 5.1.
LA14	Discriminação do rácio do salário base entre homens e mulheres, por categoria de funções.	E	Não existe qualquer discriminação salarial.

DIREITOS HUMANOS			
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO	
HR 1	Percentagem e número total de contratos de investimento significativos que incluem cláusulas referentes aos direitos humanos ou que foram submetidos a análise referentes aos direitos humanos.	E	Zero.
HR 2	Percentagem dos principais fornecedores e empresas contratadas que foram submetidos a avaliações relativas a direitos humanos e medidas tomadas.	E	Zero.
HR 3	Número total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que beneficiaram de formação.	A	Zero.
HR 4	Número total de casos de discriminação e acções tomadas.	E	Não existem casos de discriminação na empresa.
HR 5	Casos em que exista um risco significativo de impedimento ao livre exercício da liberdade de associação e realização de acordos de contratação colectiva e medidas que contribuam para a sua eliminação.	E	Zero.
HR 6	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e medidas que contribuam para a sua eliminação.	E	A empresa só admite colaboradores maiores de idade (18 anos).
HR 7	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou escravo e medidas que contribuam para a sua eliminação.	E	Zero.
HR 8	Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização relativos aos direitos humanos e que são relevantes para as operações.	A	N. D.
HR 9	Número total de incidentes que envolvam a violação dos direitos dos povos indígenas e acções tomadas.	A	N. A.

SOCIEDADE		
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO
SO1	E	Não implementado.
SO2	E	Não implementado.
SO3	E	Zero.
SO4	E	Não houve casos de corrupção.
SO5	E	A INCM em muitas áreas, particularmente associadas ao serviço ao cidadão, à produção e personalização de produtos e documentos de segurança, como os documentos de identificação dos cidadãos, a edição do diário oficial e a produção de moeda, age no âmbito dos poderes de autoridade que lhe são conferidos pelo Estado. Neste sentido participa, por inerência, ou por convite das entidades públicas, em grupos europeus e internacionais que estudam e definem regras e especificações comuns a todos os países. Ex. MDWG (moeda), artigo 6.º, BIG, ICAO, para documentos de viagem e de segurança. Também face às suas competências, muitas das vezes única no País, participa com as entidades públicas na definição dos produtos, serviços e gestão dos processos. O Estado, enquanto accionista, comporta-se perante a INCM de forma autónoma aos seus interesses enquanto cliente.

SOCIEDADE (continuação)			
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO	
SO6	Valor total das contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, políticos ou a instituições relacionadas, discriminadas por país.	A	Zero
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, <i>antitrust</i> e práticas de monopólio, bem como os seus resultados.	A	Zero.
SO8	Montantes das coimas significativas e número total de sanções não monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais.	E	Zero.

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO		
INDICADORES DE DESEMPENHO	ESSENCIAL ACESSÓRIO	LOCALIZAÇÃO AVALIAÇÃO
PR1	E	N. D.
PR2	A	N. A.
PR3	E	Em levantamento.
PR4	A	N. A.
PR5	A	Subcapítulo 4.4.
PR6	E	N. A.
PR7	A	Zero.
PR8	A	Zero.
PR9	E	Zero.



## GLOSSÁRIO

**Acidente *in itinere*** – Acidente que ocorre durante o trajecto do trabalhador desde o domicílio até ao local de trabalho.

**AMI** – Assistência Médica Internacional.

**ANCP** – Agência Nacional de Compras Públicas.

**AVAC** – Aquecimento, ventilação e ar condicionado.

**Benchmark** – Processo que mede a qualidade das políticas, produtos, programas e estratégias de uma empresa e faz a comparação destes indicadores com os das melhores empresas, normalmente dentro do mesmo sector. Os objectivos deste processo são os de identificar onde se deve proceder a melhorias, compreender como outras empresas atingem níveis de *performance* elevados e utilizar a informação para melhorar a *performance* da empresa.

**Braille** – Sistema de leitura com o tacto para cegos.

**Cartões poliméricos** – Genericamente denominado por cartão de plástico, é um cartão produzido num dos materiais plásticos utilizados no fabrico de cartões, nomeadamente cloreto de polivinilo (PVC), policarbonato (PC), ABS (acrilato-butadieno-estireno) ou poliéster (PET).

**Cunhagem** – Processo através do qual as moedas são gravadas, consistindo na estampagem de um desenho numa ou em ambas as faces de uma moeda.

**DRE** – *Diário da República* electrónico.

**EMV** – *Europay, MasterCard e Visa*.

**Fichas paramonetárias** – Fichas de utilização em espaços restritos que permitem acesso a bens e serviços e são trocadas ao seu valor pelo fornecedor dos bens ou prestador de serviços.

**Focus group** – Técnica utilizada na pesquisa de mercado qualitativa, na qual se utiliza a discussão moderada entre um grupo de pessoas, também denominada «Discussões de grupo».

**GEE** – Gases com efeitos de estufa.

**Governo** – Estrutura que define os processos, políticas, leis e instituições que afectam a maneira como a organização é dirigida, administrada ou controlada.

**GRI** – *Global reporting initiative*.

**N. A.** – Não aplicável.

**N. D.** – Não disponível.

**NP EN ISO 14001:2004** – Certificação de Sistema de Gestão de Ambiente.

**NP EN ISO 9001:2008** – Certificação de Sistema de Gestão de Qualidade.

**Numismática** – Ciência que tem por objectivo o estudo das moedas e das medalhas. O seu conceito estende-se actualmente ao coleccionismo de moedas e objectos assemelhados a moedas.

**PCB'S** – Bifenil policlorado.

**Pro bono** – Frase que deriva do latim «para o bem do povo». Distingue-se do comum voluntarismo por implicar conhecimentos e capacidades técnicas nas acções levadas a cabo em prol da comunidade.

**PT** – Posto de transformação.

**PVC** – Policloreto de vinila.

**RFID** (*Radio frequency identification*) — Tecnologia que permite a identificação remota de objectos por meio de sinais de rádio.

**SAP** – *Software* de gestão empresarial.

**Segurança física de instalações** – Meios e mecanismos de protecção contra acessos indevidos a bens ou locais perpetrados por pessoas não autorizadas.

**Segurança física de documentos** – Materiais e características dos documentos, gerados com técnicas e equipamentos exclusivos, que impedem a produção ou modificação fraudulenta de documentos seguros.

**Segurança lógica** – Instrumentos de protecção de informação que impedem o acesso indevido a dados ou a meios de processamento e produção desses dados.

**Partes interessadas** – Pessoa, grupo ou organização que afecta ou é afectada pelas acções, objectivos e políticas de uma organização. As partes interessadas mais comuns para uma organização incluem clientes, empregados, accionistas, Governo, fornecedores, sindicatos e a comunidade em geral da qual a organização extrai recursos.

**Toque** – Permilagem de metal precioso contido numa liga.

Coordenação e design  
**INCM/DMK/SCI**

Impressão e acabamento  
**INCM**

Tiragem  
**250 exemplares**

Edição  
**Outubro 2009**