



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Implementação do Plano de Melhorias (Avaliação Final)



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Implementação do Plano de Melhorias (Avaliação Final)

Operação GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria
da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC

Lisboa • janeiro 2021

OAC&T CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 38/2021 – CD

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

Título

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Implementação do Plano de Melhorias (Avaliação final)

Autoria

DEPARTAMENTO DE HIDRÁULICA E AMBIENTE

Maria Alzira Santos

Investigadora-Coordenadora, Núcleo de Recursos Hídricos e Estruturas Hidráulicas

CONSELHO DIRETIVO

Paula Couto

Investigadora Auxiliar, Gabinete de Gestão de Projetos

José Barateiro

Investigador Auxiliar, Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação em Engenharia Civil

Maria da Graça Igreja

Técnica Superior, Gabinete de Gestão de Projetos

DEPARTAMENTO DE MATERIAIS

Maria Odete Fernandes

Técnica Superior, Núcleo de Qualidade na Construção

Colaboração

LNEC, IP

Joaquim Neto

Ana Paula Seixas Morais

Maria de Lurdes Lopes

SINASE

Rita Barreto e Márcio Rodrigues

Consultores

Copyright © LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL, I. P.

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA

e-mail: lnec@lnec.pt

www.lnec.pt

Relatório 38/2021

Proc. 0102/1310/20796

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Implementação do Plano de Melhorias (Avaliação Final)

Resumo

O relatório enquadra-se no Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública, do Projeto GO-LNEC – Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC, e tem como principal objetivo proceder à avaliação final da implementação das ações de melhorias resultantes do processo de autoavaliação desenvolvido em 2018.

Palavras-chave: Autoavaliação / CAF (*Common Assessment Framework*) / Ações de melhoria

IMPLEMENTING THE COMMON SELF-ASSESSMENT FRAMEWORK IN PUBLIC ORGANISATIONS

Implementation of the Improvement Plan (Final Assessment)

Abstract

The report fits into the Subproject A – Implementation of the Common Assessment Framework (CAF) in the Public Administration, of the Project GO-LNEC – Capacity Building for Improving the Quality of LNEC’s Operational Management. Its main objective is to assess the implementation of the priority improvement actions resulting from the process of self-assessment developed in 2018.

Keywords: Self-assessment / CAF (*Common Assessment Framework*) / Improvement actions

Sumário executivo

O relatório enquadra-se no Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública, do Projeto GO-LNEC – Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC, e tem como principal objetivo proceder à avaliação final da implementação das ações de melhorias resultantes do processo de autoavaliação desenvolvido em 2018.

O Plano de Melhorias (Santos; Couto; Barateiro; *et al.*, 2018b) apresenta as cinco Ações de Melhoria consideradas prioritárias no âmbito da autoavaliação levada a cabo em 2018 e, para cada uma delas, descreve as atividades chave a realizar e respetivo cronograma de execução. São ainda apresentados os resultados a alcançar e os mecanismos de revisão/avaliação, entre outros.

Posteriormente, em Santos; Couto; Barateiro; *et al.*, 2019, fez-se uma avaliação intercalar, referida a julho de 2019, do desenvolvimento do Plano de Melhorias, ilustrado num cronograma com o estado de execução. Nessa avaliação, para cada uma das Ações de Melhoria prioritárias, faz-se uma breve descrição acerca das medidas implementadas e dos indicadores sobre o seu desenvolvimento.

Neste relatório, faz-se o ponto de situação no final do projeto. De notar que, nem todas as ações previstas foram completamente implementadas por variadas razões, que se apresentam no Capítulo 4.

Índice

1	Introdução	1
2	Plano de Ações de Melhoria	2
	2.1 Ações de Melhoria prioritárias	2
	2.2 Atividade desenvolvida	5
3	Outras Ações de Melhoria.....	13
	3.1 Fortalecimento da cultura organizacional e Revisão dos instrumentos de gestão	13
	3.2 Revisão da comunicação interna e externa.....	13
	3.2.1 Enquadramento	13
	3.2.2 Evento <i>Go Further</i> , GO-LNEC.....	14
	3.2.3 O desafio.....	14
	3.3 Conformidade do LNEC com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).....	14
4	Conclusões.....	17
	Bibliografia	19

Índice de figuras

Figura 2.1 – Estrutura de alto nível dos processos do LNEC	6
Figura 2.2 – Exemplo de <i>dashboard</i> para os indicadores de recursos humanos (projeto POCI-05-5762-FSE-000174)	8

Índice de quadros

Quadro 2.1 – Ações de Melhoria a implementar	2
Quadro 2.2 – Cronograma de execução do Plano de Melhorias	3
Quadro 2.3 – Grau de realização da ação de melhoria AM1	7
Quadro 2.4 – Grau de realização da ação de melhoria AM2	8
Quadro 2.5 – Grau de realização da ação melhoria AM3	10
Quadro 2.6 – Grau de realização da ação de melhoria AM4	11
Quadro 2.7 – Grau de realização da ação de melhoria AM5	12

1 | Introdução

O relatório enquadra-se no Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública, do Projeto GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC, e tem como principal objetivo proceder à avaliação final da implementação das ações de melhorias resultantes do processo de autoavaliação desenvolvido em 2018.

Após a realização da Autoavaliação utilizando o modelo CAF, elaborou-se um plano de melhorias que contemplou cinco Ações de Melhoria consideradas prioritárias, a implementar no âmbito do projeto. Para cada uma destas Ações de Melhoria, descreveram-se as atividades chave a realizar e o respetivo cronograma de execução. Foram ainda apresentados os resultados a alcançar e os mecanismos de revisão/avaliação, entre outros.

Posteriormente, fez-se uma avaliação intercalar, referida a julho de 2019, do desenvolvimento do Plano de Melhorias, ilustrado num cronograma com o estado de execução. Nessa avaliação, para cada uma das Ações de Melhoria prioritárias, monitorizaram-se as medidas implementadas e os indicadores sobre o seu desenvolvimento (Santos; Couto; Barateiro; *et al.*, 2019).

Neste relatório, faz-se a avaliação final deste processo, isto é, apresenta-se o resultado da implementação das ações de melhorias identificadas durante a autoavaliação CAF que se realizou em 2018, no âmbito do subprojeto A do projeto GO-LNEC.

No capítulo 2, recordam-se as Ações de Melhoria selecionadas como prioritárias e apresenta-se o calendário de implementação do Plano de Melhorias, comparando-o com o calendário inicial. A seguir descreve-se a atividade de implementação destas Ações de Melhoria. No Capítulo 3, identifica-se o trabalho desenvolvido nas Ações de Melhoria que, apesar de não terem sido selecionadas como prioritárias, foram alvo de desenvolvimentos. No Capítulo 4, tecem-se considerações sobre o processo de implementação das Ações de Melhoria.

2 | Plano de Ações de Melhoria

2.1 Ações de Melhoria prioritárias

No Quadro 2.1, recordam-se as cinco Ações de Melhoria que foram selecionadas para implementação no âmbito do projeto, para além da ação de melhoria considerada de rápida implementação (*Quick win*).

Quadro 2.1 – Ações de Melhoria a implementar

Número	Ações de Melhoria
1	Gestão de processos
2	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
3	Revisão dos sistemas de informação existentes
4	Gestão dos recursos humanos
5	Avaliação integrada do LNEC (por terceiros)
<i>Quick-win</i>	Revisão do inquérito aos trabalhadores

Para além das Ações de Melhoria selecionadas e incluídas no Plano, foram ainda identificadas outras nove ações que serão implementadas oportunamente.

No Quadro 2.2, apresenta-se o cronograma da execução da Ações de Melhoria prioritárias, que começaram a ser implementadas em janeiro de 2019, mostrando-se simultaneamente o planeamento (a azul) e a nova previsão execução (a verde). A seguir, descreve-se a atividade desenvolvida até ao final de dezembro de 2020.

2.2 Atividade desenvolvida

A seguir, descreve-se o trabalho realizado desde janeiro de 2019, para cada uma das cinco Ações de Melhoria (AM) prioritárias, comparando-o com o planeamento feito em dezembro de 2018 (Santos; Couto; Barateiro; *et al.*, 2018b).

Nalguns casos, a atividade desenvolvida foi muito além do inicialmente previsto, quer no que respeita às cinco Ações de Melhoria selecionadas, quer no que se refere às outras nove Ações de Melhoria identificadas (ver Tabela 2.6 do relatório acima referido), cuja implementação foi, entretanto, oportuno iniciar. Estão, neste último caso, as Ações de Melhoria: i) Fortalecimento da cultura organizacional; ii) Revisão dos instrumentos de gestão; iii) Revisão da comunicação interna; iv) Revisão da comunicação externa; e v) Gestão de ativos. No Capítulo 3 deste relatório, descreve-se brevemente a atividade já desenvolvida relativa à implementação destas outras Ações de Melhoria.

No que se segue, para além da descrição do trabalho desenvolvido em cada uma das cinco Ações de Melhoria prioritárias, procura-se avaliar a taxa de execução das atividades, tendo em conta os mecanismos de revisão/avaliação previstos em cada uma das fichas de ação de melhoria da secção 3.2, do relatório de planeamento das melhorias (Santos; Couto; Barateiro; *et al.*, 2018b).

De notar que a implementação destas Ações de Melhoria ficou prejudicada pela crise pandémica que se abateu sobre o Mundo, a partir de março de 2020. Por outro lado, a implementação de algumas destas Ações requeria um esforço financeiro significativo. Devido à crise, a angariação do financiamento necessário nem sempre foi possível.

AM 1 – GESTÃO DE PROCESSOS

Descrição da ação de melhoria
Levantamento, monitorização e melhoria dos processos
Resultado(s) a alcançar
1. Desenvolvimento do diagnóstico e definição de 100% dos processos críticos (prioritários) 2. Diminuição do tempo de execução dos processos prioritários em 10%
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); Avaliação: 1) Análise da conformidade dos processos pelas partes interessadas internas; 2) Avaliação da satisfação dos clientes em relação à eficácia/eficiência dos processos.

A implementação desta ação de melhoria insere-se no âmbito do subprojecto B - Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – que tem por objetivo otimizar recursos, melhorar a eficiência e reduzir os desperdícios de forma a promover a qualidade na gestão dos diversos processos e na evidência do cumprimento da legislação em vigor.

No âmbito deste subprojecto, identificaram-se todos os processos do LNEC e analisaram-se em detalhe cinco processos considerados prioritários. Para estes, otimizaram-se os fluxos e identificou-se um

conjunto de ações de melhoria a implementar a curto e médio prazo. Todo esta atividade está descrita com detalhe em Santos; Barateiro; Couto; 2020a e Santos; Barateiro; Couto; 2020b.

No primeiro destes relatórios, faz-se o levantamento de 16 processos no LNEC: 3 processos de gestão, 6 processos chave e 7 processos de suporte (ver Figura 2.1). Para cada um destes processos, designados de macroprocessos, foram construídos os mapas, identificados os subprocessos associados e desenhados os respetivos fluxos usando a especificação BPMN – *Business Process Model and Notation*, sempre que considerado relevante.



Figura 2.1 – Estrutura de alto nível dos processos do LNEC

Para cada um destes 16 macroprocessos finais, foi ainda desenvolvida uma ficha de processo onde são identificadas as entradas, saídas, indicadores a monitorizar, sistemas informáticos e documentação de apoio. De entre estes macroprocessos, identificaram-se os chamados processos críticos, que foram objeto de ações de melhoria numa fase posterior.

São cinco estes processos críticos (2 processos Gerais; 1 processo Chave e 2 processos de Suporte)

- PrG.1 - Planeamento e controlo.
- PrG.3 - Gestão da melhoria;
- PrC.1 – Projetos;
- PrS.1 - Ativos Físicos;
- PrS.4 – Aprovisionamento.

Relativamente a este subprojecto, as atividades de diagnóstico dos processos e de identificação das Ações de Melhoria estão concluídas (ver Santos; Barateiro; Couto; 2020a). Contudo, devido à crise pandémica, não foi possível ainda implementar todas as ações de melhorias propostas no Plano de Melhoria (ver Santos; Barateiro; Couto; 2020b).

Quadro 2.3 – Grau de realização da ação de melhoria AM1

Atividades a realizar	Taxa de realização
A1. Diagnóstico e caracterização do LNEC (metodologia, identificação dos processos, seleção e caracterização dos prioritários)	100%
A2. Identificação e desenho de melhorias aos processos prioritários	100%
A3. Implementação das melhorias	75%

Atendendo aos resultados a alcançar propostos (ver ficha da Ação de melhoria acima), a taxa de implementação da AM1 superou largamente o proposto

AM 2 - REVISÃO DOS MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Conselho Diretivo	Paula Couto GGP	GGP, NTIEC, DSFP, DSRHL, Apoio de representantes de todas as UD, Consultores
Resultado(s) a alcançar		
90% dos indicadores relevantes com metas definidas		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Acompanhamento da definição de indicadores por objetivos do LNEC (75 % dos objetivos com definição de indicadores); Avaliação: 1) Verificação de que todos os indicadores e metas relevantes estão alinhados com os objetivos estratégicos e que todos os objetivos estratégicos estejam a ser avaliados por indicadores com responsáveis definidos.		

Foi revisto o enquadramento institucional do LNEC, ajustando-se as componentes básicas da sua estratégia (missão, visão e valores), e apresentou-se um mapa estratégico da instituição para os próximos anos. Esta atividade foi desenvolvida em articulação com o Operação BI-LNEC - Instrumentos de Gestão e de Monitorização no LNEC para apoio à Implementação de políticas públicas (POCI-05-5762-FSE-000174), que visa desenvolver um sistema de apoio à decisão baseado num conjunto de indicadores de gestão, já existentes ou a criar, alinhados com a estratégia e com os objetivos do LNEC.

Em articulação com a ação de melhoria AM1 – Processos, foram levantados os indicadores existentes e outros considerados relevantes, para cada um dos processos definidos. Foram ainda identificados, outros objetivos estratégicos e operacionais, com base no mapa estratégico proposto (ver Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*, a publicar).

A implementação dos indicadores relevantes será feita no âmbito do projeto BI-LNEC, através do sistema de apoio à decisão em desenvolvimento. Este sistema de apoio à decisão, composto por indicadores para as áreas de recursos humanos, financeiros e de gestão de projetos, será disponibilizado a todas as chefias através de um conjunto de relatórios e *dashboards*.

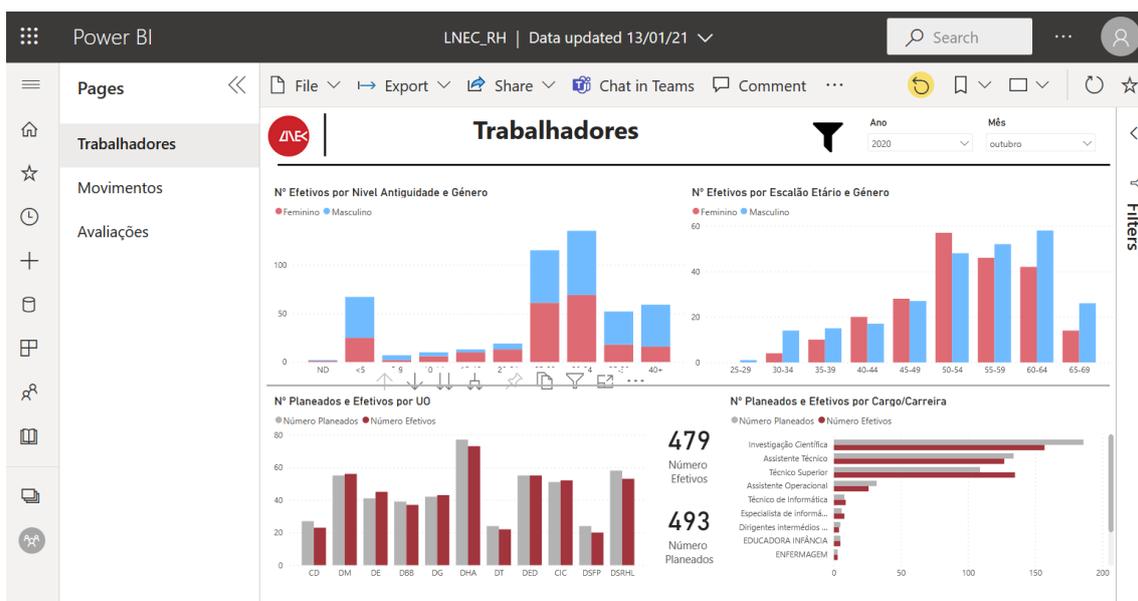


Figura 2.2 – Exemplo de *dashboard* para os indicadores de recursos humanos (projeto POCI-05-5762-FSE-000174)

Quadro 2.4 – Grau de realização da ação de melhoria AM2

Atividades a realizar	Taxa de realização
A1. Enquadramento organizacional do LNEC	100%
A2. Identificação de indicadores relevantes e definição de metas	80%
A3. Implementação e monitorização dos indicadores relevantes	60%

AM 3 - MELHORIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EXISTENTES

Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Conselho Diretivo	Joaquim Neto DIEI	DSRHL, DSFP, GGP, NTIEC, CIC/DIEI, CD/DQ, Consultores
Resultado(s) a alcançar		
Taxa de aplicações informáticas atualizadas/melhoradas (Total de 6): 50%		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Percentagem de aplicações informáticas revistas; Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento da meta; 2) Aferição da satisfação das partes interessadas.		

Na fase de diagnóstico, identificaram-se as seguintes necessidades:

- Substituir o Sistema de Gestão de Projetos (SGP);
- Atualizar o ERP SINGAP;
- Introduzir o mecanismo de fatura eletrónica;
- Reforçar a infraestrutura central e de rede;
- Tornar os sistemas de informação conformes com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD);
- Melhorar o sistema de assiduidade;
- Adaptar a Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM para os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025.

No âmbito do reforço da infraestrutura de rede para acomodar e suportar os novos sistemas de informação, adquiriu-se o Office 365, que inclui ferramentas colaborativas (*OneDrive, Sharepoint, Teams*), que se pretende vir gradualmente a adotar.

Procedeu-se à atualização do ERP, tendo-se optado por uma versão *Web* que assegurasse a sua evolução tecnológica e garantisse conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)¹. Esta nova versão do ERP assegura também a disponibilização da fatura eletrónica.

Também o Sistema de Gestão de Projetos (SGP) foi substituído por uma versão completamente integrada com a nova versão do ERP e que dispõe de mais funcionalidades do que o anterior sistema.

Estas melhorias só foram possíveis através do financiamento do projeto LNEC+Perto (Operação POCI-02-0550-FEDER-035434), que permitiu ao LNEC reforçar capacidades e competências em áreas como as infraestruturas de comunicações, a mobilidade em contexto de trabalho, as plataformas colaborativas, a abertura ao exterior e a interoperabilidade.

De todos os sistemas, cuja revisão foi proposta, só não foi possível garantir a adaptação do Sistema de Gestão do LNEC-EM por falta de financiamento, embora se tenham estabelecidos contactos com a

¹ Para garantir a conformidade do LNEC com o RGPD foi necessário desenvolver trabalho adicional, que se descreve na seção 3.3.

empresa Ambidata, *Digital Innovation Solutions & Consulting* Lda., fornecedor da atual plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM. Esta melhoria será implementada logo que possível.

Em relação ao sistema de assiduidade, não foi possível encontrar uma alternativa, que à semelhança da situação atual, não implicasse custos de manutenção. No entanto, o sistema foi atualizado para uma nova versão mais flexível e amigável do utilizador.

Quadro 2.5 – Grau de realização da ação melhoria AM3

Atividades a realizar	Taxa de realização
A1. Diagnóstico e identificação de falhas e oportunidades	100%
A2. Implementação das melhorias identificadas	75%

AM 4 - GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Conselho Diretivo	Ana Paula Morais DSRHL	DSRHL
Resultado(s) a alcançar		
1) Levantamento das necessidades de formação/capacitação a 100% dos colaboradores 2) Necessidades de recursos humanos identificadas e priorizadas em 100% das UD e DS 3) Aprovação pelo CD de mecanismos de incentivo para a produtividade		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Percentagem de respostas das UD e DS aos pedidos de necessidades; Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento das metas definidas.		

Com vista à elaboração dos planos de capacitação e formação, faz-se anualmente um levantamento das necessidades de formação junto dos dirigentes e trabalhadores. Com base nestas respostas, listam-se as ações de formação consideradas pertinentes, que vão dar corpo aos planos.

Para avaliar as necessidades de recursos humanos a médio e longo prazos começou-se por fazer uma previsão da evolução do número de trabalhadores até 2023 (previsão das aposentações sem penalização e por limite de idade). A seguir, fez-se a caracterização das necessidades de RH em função da racionalização dos postos de trabalho. Teve-se ainda em conta a prevista integração dos trabalhadores precários.

Com vista à criação de mecanismos de incentivo para a produtividade, aproveitou-se a política do Governo de promover, na Administração Pública, um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar e a possibilidade dada pelo Programa Compete 2020, Aviso N.º 03/SAMA2020/2019, para submeter a candidatura Concilia.LNEC – Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, que visa criar condições para a implementação de práticas laborais que permitam o teletrabalho. A candidatura foi aprovada e a Operação (POCI-05-5762-FSE-000318) teve início em 1 de setembro de 2020.

Entretanto, e por causa das restrições impostas pela pandemia COVID-19, definiram-se já instruções para a prática do teletrabalho (Instruções nº 982, de 8 de junho), e criaram-se condições para facilitar o afastamento social dos colaboradores, alterando o horário de trabalho dos colaboradores, alargando o horário do infantário. Também se elaborou um Inquérito de satisfação aos pais/encarregados de educação das crianças utentes do Infantário.

Quadro 2.6 – Grau de realização da ação de melhoria AM4

Atividades a realizar	Taxa de realização
A1. Elaborar planos de capacitação e formação	100%
A2. Priorizar as necessidades de recursos humanos a médio e longo prazos	100%
A3. Desenvolver mecanismos de incentivo para a produtividade	80%

AM 5 - AVALIAÇÃO INTEGRADA DO LNEC (POR TERCEIROS)

Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Conselho Diretivo	Ana Paula Morais DSRHL	DSRHL
Resultado(s) a alcançar		
1) Contemplar todas as sugestões de melhoria identificadas, integrando-as no ciclo de melhoria contínua do LNEC 2) Estabelecer metas para os indicadores de perceção dos clientes mais relevantes		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento das metas definidas.		

Atualizou-se o habitual Inquérito ao cliente, procurando-se uma maior facilidade de resposta do cliente, Tendo em conta a melhoria contínua que se pretende introduzir no LNEC, criaram-se outros inquéritos de satisfação procurando abranger outras partes interessadas, nomeadamente: i) os utilizadores externos das salas de formação/congressos e os participantes das ações de formação externa promovidas pelo LNEC; e, ii) os visitantes do LNEC (alunos dos vários níveis de ensino, organizações públicas e privadas).

Está em curso a análise dos diferentes instrumentos de avaliação e elaboração de propostas de melhoria.

Quadro 2.7 – Grau de realização da ação de melhoria AM5

Atividades a realizar	Taxa de realização
A1. Identificar e aplicar melhorias ao inquérito ao cliente	100%
A2. Desenvolver outros instrumentos de recolha de informação	100%
A3. Integrar os diferentes instrumentos de avaliação do LNEC	50%

Quick win – REVISÃO DO INQUÉRITO AOS TRABALHADORES

Foi elaborada uma proposta de revisão do inquérito aos trabalhadores com base no modelo de inquérito da DGAEP.

3 | Outras Ações de Melhoria

3.1 Fortalecimento da cultura organizacional e Revisão dos instrumentos de gestão

No que respeita à cultura organizacional, foram propostas revisões a alguns aspetos de gestão estratégica da instituição, nomeadamente, a definição da estratégia comum a todos os tipos de atividade; a clarificação da missão, visão e valores; a avaliação e eventual revisão dos objetivos estratégicos; e a implementação de ferramentas de apoio à gestão.

Todos estes aspetos estão a ser objeto de análise e desenvolvimento num projeto paralelo (Projeto BI-LNEC), que tem por objetivo desenvolver um sistema de apoio à decisão para o LNEC, baseado num conjunto de indicadores de gestão, já existentes ou a criar, alinhados com a estratégia e objetivos da organização. No âmbito desse projeto, elaborou-se um relatório que apresenta as propostas de revisão dos aspetos de gestão identificados (Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*, a publicar) e está em curso o desenvolvimento dum sistema de apoio à decisão para as áreas de gestão financeira, de gestão de projetos e de gestão de recursos humanos. No termo desta tarefa do projeto BI-LNEC, esta Ação de Melhoria ficará integralmente implementada.

3.2 Revisão da comunicação interna e externa

3.2.1 Enquadramento

Durante o processo de autoavaliação, foram identificados vários pontos fracos na comunicação interna e externa do LNEC e sugeridas medidas de melhoria. Apesar destas áreas não serem consideradas prioritárias, decidiu-se promover uma consultoria externa para apoiar o LNEC e definir um Plano de Comunicação Estratégico, dada a relevância da comunicação numa instituição hoje em dia. A contratação duma empresa de comunicação e *marketing* para o assessorar nesta matéria, permitiu ao LNEC apropriar-se de técnicas de comunicação e *marketing*, indispensáveis nos tempos de hoje para promover a instituição junto dos seus clientes ou da sociedade em geral.

Relativamente ao LNEC, a experiência demonstrou bem a importância da comunicação na divulgação técnico-científica, estando já previstas novas ações. Intensificou-se também a presença nas redes sociais e deu-se início à publicação de conteúdos no Instagram. O LNEC está agora presente em:

- <http://www.lnec.pt/pt/>;
- <https://www.facebook.com/LNEC.PT/>;
- <https://www.linkedin.com/company/34909/admin/>;
- https://twitter.com/LNEC_PT; e
- https://www.instagram.com/lnec_ip/ .

Por outro lado, os ensinamentos transmitidos pela empresa contratada ao Gabinete de Relações Públicas e Técnicas do LNEC ficam bem demonstrados pela organização duma sessão interna de apresentação do projeto a todos os colaboradores (*Go Further*, GO-LNEC) e dum desafio lançado às escolas básicas e secundárias da Lezíria do Tejo. Estas ações estão descritas com detalhe em Santos; Barateiro; Couto; *et al.*, 2021.

3.2.2 Evento *Go Further*, GO-LNEC

A apresentação do projeto a todos os colaboradores, designada *Go Further*, GO-LNEC inseriu-se nesta estratégia de comunicação e revestiu-se de alguma originalidade, pelo menos no LNEC.

O convite para a participação na Conferência *Go Further*, GO-LNEC foi endereçado a todos os colaboradores do LNEC. Foi escrito numa linguagem nova e deixava no ar a ideia de que os participantes seriam surpreendidos. De facto, durante a apresentação promoveu-se a interação com os participantes através dum conjunto de perguntas, que eram respondidas na hora através da aplicação *mentimeter* (www.mentimeter.com). Além disso, a sessão foi gravada e disponibilizada através dum grupo privado no Facebook, dando a oportunidade de participação, mesmo a quem estivesse em serviço externo.

3.2.3 O desafio

O desafio “Alterações climáticas: Que futuro?” consistiu na iniciativa de divulgar a atividade de investigação e inovação do LNEC através de um tema atual e de grande impacto para a sociedade em geral (Figura 2.1). A escolha recaiu sobre o projeto europeu BINGO, que teve como objetivo avaliar os impactos das alterações climáticas no ciclo integrado da água, promovendo estratégias de gestão de risco e medidas de adaptação, numa lógica de redução de vulnerabilidades e de acréscimo de resiliência. Este foi o primeiro projeto de investigação e inovação liderado por Portugal, na área da ação climática, no âmbito do Horizonte 2020. Estiveram envolvidos no projeto 20 parceiros de seis países europeus, tendo o caso de estudo de Portugal estado focado na bacia hidrográfica do Baixo Tejo, incluindo a sua Lezíria.

Estiveram envolvidos cerca de 80 alunos de 7 escolas básicas e secundárias do Distrito de Santarém, que desenvolveram trabalhos sobre o tema. Foram apresentados 33 trabalhos, 20 cartazes e 13 vídeos.

3.3 Conformidade do LNEC com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

Estando o LNEC obrigado ao cumprimento das disposições do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (RGPD), bem como ao cumprimento da Lei nº 58/2019 de 8 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, e tendo em conta a RCM n.º 41/2018, que define orientações técnicas para a Administração Pública em matéria de arquitetura de segurança das redes/sistemas de informação relativos a dados pessoais,

o LNEC decidiu aproveitar esta oportunidade para fazer uma auditoria aos seus procedimentos de tratamento de dados pessoais. Por essa razão, abriu um procedimento concursal para a prestação de serviços com os seguintes objetivos:

- i. Compreensão da realidade atual do LNEC relativamente aos principais fluxos de informação passíveis de conter informação de dados pessoais, assim como elementos de informação e/ou mecanismo relevante para a sua manutenção e adequada proteção (e.g. infraestrutura, sistema, processos, aplicação);
- ii. Compreensão do nível de cumprimento global da organização face aos requisitos, tendo por base a realização de uma análise de falhas (*gap analysis*) aos controlos associados a cada um dos elementos/ fontes de suporte aos dados pessoais;
- iii. Definição da estratégia com vista à mitigação das falhas identificadas e à definição de um modelo de gestão e proteção dos dados pessoais alinhados com as melhores práticas internacionais;
- iv. Plano de ação e calendário de atividades para a implementação da estratégia definida e manutenção/gestão contínua das atividades de proteção da privacidade dos dados pessoais;
- v. Sensibilização da organização para a criticidade dos requisitos do RGPD, através da realização de ações de formação.

Em resultado desta ação de consultoria foram produzidos vários documentos: um relatório de diagnóstico e um documento orientador sobre o tratamento dado aos dados pessoais recolhidos, para além dum conjunto de procedimentos internos, que terão de ser implementados. Enumeram-se a seguir todos esses documentos.

1. **Relatório final** de adequação ao regulamento geral sobre a proteção de dados (relatório de diagnóstico), onde se descreve pormenorizadamente a atividade do LNEC e as operações de processamento de dados pessoais que leva a cabo, bem como os procedimentos internos e relações contratuais relevantes para este efeito. O documento faz ainda a análise crítica da informação recolhida no âmbito desta assessoria, e apresenta um conjunto de recomendações com medidas a implementar.
2. **Política de privacidade e tratamento de dados pessoais**, documento onde o LNEC se compromete a proteger a privacidade dos titulares dos dados pessoais que recolhe no exercício da sua atividade, em conformidade e nos termos do RGPD. Este documento descreve a atividade do LNEC no que toca à proteção de dados e regulamenta as relações entre o LNEC e os seus colaboradores, e todas as entidades e pessoas com que se relaciona no exercício das suas funções: clientes, parceiros, prestadores de serviços e demais profissionais.
3. Nota informativa sobre o tratamento de dados pessoais recolhidos na candidatura ao procedimento concursal.
4. Acordo de regulação de responsabilidades em termos de tratamento de dados pessoais, aditamento aos contratos de prestação de serviços.

5. Autorização para acesso de dados dos fornecedores do LNEC, documento em que o prestador de serviços autoriza o LNEC a aceder, utilizar e armazenar os seus dados pessoais para efeitos de futura e eventual negociação e/ou execução de contratos de fornecimento.
6. Formulário para os Prestadores de serviço ao LNEC, documento em que o prestador de serviços garante ao LNEC cumprir integralmente o disposto na legislação sobre privacidade e proteção de dados pessoais em vigor aquando das operações de tratamento que realizar sobre esses dados e que os utiliza estritamente no âmbito dos fins constantes da adjudicação de prestação de serviços.
7. Comunicação aos fornecedores.
8. Aditamentos a contratos de trabalho em: i) funções públicas; ii) funções públicas a termo resolutivo certo.
9. Aditamentos a contratos de concessão de bolsas i) financiadas pelo LNEC; e, ii) em que o LNEC é entidade de acolhimento.
10. Pedido de portabilidade de dados pessoais.
11. Resposta a enviar aquando da receção de candidatura espontânea.
12. Declaração sobre tratamento de dados pessoais relativos a candidaturas espontâneas apresentadas pessoalmente.
13. Condições de tratamento de dados pessoais no portal do LNEC.
14. Política de *cookies*.

4 | Conclusões

As 15 Ações de Melhoria identificadas no âmbito do subprojecto A – Implementação do modelo de autoavaliação CAF no LNEC – são bastante abrangentes e a sua implementação exige um significativo esforço em termos de recursos humanos e, nalguns casos, também em termos financeiros.

Por esta razão, o LNEC tentou criar sinergias juntando vários projetos em curso, todos eles concorrendo para a promoção da Qualidade Total da instituição. O resultado final desta interação entre os vários projetos é bastante superior ao que teria sido obtido por cada um deles isoladamente, embora os calendários propostos tenham sofrido algumas alterações.

Em consequência disso, e no caso concreto do subprojecto A do Projeto GO-LNEC, a implementação das Ações de Melhoria AM1 (gestão de processos) e AM2 (revisão dos mecanismos de avaliação do desempenho) não está ainda completamente terminada, porque a abrangência do trabalho desenvolvido é muito superior ao previsto inicialmente neste projeto. No caso da AM3 (melhoria dos sistemas de informação existentes), o atraso verificado na atualização dos sistemas é o resultado da morosidade dos processos de aquisição de bens e serviços, quer por dificuldades de financiamento quer pelas dificuldades causadas pela pandemia.

Apesar disso, do ponto de vista da execução das atividades, pode-se concluir que houve um acréscimo significativo do trabalho desenvolvido e a não integral implementação das Ações de Melhoria prioritárias (aliás, não proposta no plano inicial) é sobretudo devida a uma alteração, entretanto decidida, da estratégia de implementação das melhorias. Comparativamente aos resultados propostos, a taxa de execução desta implementação superou largamente as metas propostas.

Para além das cinco Ações de Melhoria selecionadas, e apesar dos constrangimentos impostos pela pandemia, foi possível criar novos instrumentos de gestão, promover ferramentas de comunicação interna e externa e garantir a conformidade com o RGPD, como referido no capítulo 3.

Lisboa, LNEC, janeiro de 2021

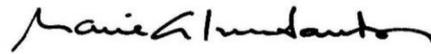
VISTO

O Conselho Diretivo



Maria de Lurdes Antunes
Vogal do Conselho Diretivo

AUTORIA



Maria Alzira Santos
Investigadora-Coordenadora



José Barateiro
Investigador Auxiliar



Paula Couto
Investigadora Auxiliar



Maria da Graça Igreja
Técnica Superior



Odete Fernandes
Técnica Superior

Bibliografia

- BARATEIRO, José; COUTO, Paula; ANTUNES, António; SEBASTIÃO, António; SANTOS, Maria Alzira (a publicar) – **Enquadramento Estratégico do LNEC – Proposta de Mapa Estratégico**. LNEC - Proc. 0102/1312/21388. Relatório a publicar – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; BARATEIRO, José; COUTO, Paula (a publicar) – **Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – Gestão do projeto GO-LNEC**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório a publicar – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; BARATEIRO, José; COUTO, Paula (a publicar) – **Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – Gestão por processos – Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório a publicar – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; BARATEIRO, José; COUTO, Paula, 2020a – **Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – Gestão por processos - Diagnóstico**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 80/2020 – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; BARATEIRO, José; COUTO, Paula, 2020b – **Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 348/2020 – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; COUTO, Paula; BARATEIRO, José; IGREJA, Maria da Graça; FERNANDES, Odete; 2018a – **Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF no LNEC – Relatório de Autoavaliação**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 431/2018 – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; COUTO, Paula; BARATEIRO, José; IGREJA, Maria da Graça; FERNANDES, Odete; 2018b – **Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF no LNEC – Plano de melhorias**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 435/2018 – CD.
- SANTOS, Maria Alzira; COUTO, Paula; BARATEIRO, José; IGREJA, Maria da Graça; FERNANDES, Odete; 2019 – **Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF no LNEC – Monitorização da implementação do plano de melhorias (avaliação intercalar)**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 375/2019 – CD.



www.lnec.pt/

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA • PORTUGAL
tel. (+351) 21 844 30 00 • fax (+351) 21 844 30 11
lnec@lnec.pt www.lnec.pt