



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Relatório de Autoavaliação



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Relatório de Autoavaliação

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

Lisboa • novembro de 2018

I&D CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 431/**2018** – **CD**

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

Título

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Relatório de Autoavaliação

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 da 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

SINASE

Marta Cota

Consultora

Agradecimentos

Agradece-se a todos os que colaboraram e tornaram possível a realização deste trabalho, em particular aos membros da equipa de autoavaliação e aos participantes na reunião para o Focus Group

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

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA

e-mail: lnec@lnec.pt

www.lnec.pt

Relatório 431/2018

Proc. 0102/1310/20796

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Relatório de autoavaliação

Resumo

A Operação, também designada projeto, GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC visa capacitar o Laboratório com modelos organizativos e de gestão do negócio, racionalizados, ágeis, automatizados, flexíveis, uniformes, transparentes e eficientes.

O projeto divide-se em dois subprojetos:

- Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública;
- Subprojeto B – Capacitação para a Melhoria Operacional e para a Gestão por Processos (método de gestão LEAN).

O presente documento tem como principal objetivo proceder à apresentação dos resultados do processo de autoavaliação desenvolvido em 2018.

Foram recolhidas evidências da situação atual, identificados pontos fortes e pontos fracos relativamente aos 9 critérios da CAF e feitas 131 sugestões de melhoria. As evidências foram identificadas através de análise documental, resultados de inquéritos aplicados no LNEC e entrevistas informais a elementos-chave da instituição. Finalmente procedeu-se à classificação do LNEC relativamente a cada um dos critérios através do sistema de pontuação clássico.

Palavras-chave: Melhoria das organizações públicas / Autoavaliação / CAF (*Common Assessment Framework*) / Gestão de risco

IMPLEMENTING THE COMMON SELF-ASSESSMENT FRAMEWORK IN PUBLIC ORGANISATIONS

Self-assessment report

Abstract

The project "GO-LNEC - Capacity Building for improving the quality of LNEC's operational management" aims to empower the laboratory with streamlined, agile, automated, flexible, uniform, transparent and efficient organisational and business management models.

The project is divided into two subprojects:

- Subproject A - Implementation of the Common Self-Assessment Framework in Public Administration;
- Subproject B - Training for operational improvement and management through processes (LEAN methodology).

This document is intended to present the results of the process of self-assessment developed in 2018.

The evidences of the current situation were collected; strengths and weaknesses in relation to the 9 criteria of CAF were identified; 131 suggestions for improvement were made. The evidences were identified through documentary analysis, results of surveys applied at LNEC and informal interviews to key elements of the institution. Finally, the classification of LNEC in relation to each of the CAF criteria was performed through the classic scoring system.

Keywords: Improving public organisations / Self-assessment / CAF (Common Assessment Framework) / Risk management

Sumário executivo

O presente documento enquadra-se no projeto GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC no Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública e tem como principal objetivo proceder à apresentação dos resultados do processo de autoavaliação desenvolvido em 2018.

Para a realização do processo de autoavaliação utilizando a CAF foi constituída a Equipa do Projeto, que incluía a Equipa de Gestão e a Equipa de Autoavaliação, cujos elementos ficaram responsáveis pelos Critérios CAF. Foram desenvolvidas várias reuniões de trabalho colaborativo entre a Equipa de Gestão e a Equipa Autoavaliação para debate das evidências identificadas, bem como para harmonização da pontuação. As evidências foram identificadas através de análise documental, resultados de inquéritos aplicados no LNEC e entrevistas informais a elementos-chave da instituição.

Atendendo às temáticas dos Critérios 1 (Liderança), 2 (Planeamento e Estratégia) e 5 (Processos) considerou-se pertinente a realização de um *Focus Group* com a participação dos Diretores das Unidades Departamentais (UD).

A atribuição da pontuação foi realizada em reunião com o responsável do critério, a equipa de gestão e os consultores. Em geral, a pontuação foi atribuída pelo responsável do critério, seguindo-se um pequeno debate sobre a mesma e harmonização das classificações. A pontuação revela que, nos Critérios Meios, o LNEC tem uma pontuação média de “71”, significando que muitos procedimentos / recursos / metodologias implementados já resultam de revisões e que alguns estão já a ser ajustados com base nessas revisões. Relativamente aos Critérios Resultados, apresenta-se uma pontuação média de “45”, a qual evidencia uma tendência estável dos resultados, contribuindo para esta baixa pontuação o facto de não haver metas previamente definidas para a maior parte dos indicadores utilizados na avaliação dos critérios 6 a 9. Este facto impossibilita a avaliação dos indicadores de resultados com base no seu valor isolado, conduzindo à necessidade de se focar a avaliação nas tendências (note-se que a tendência estável num resultado excelente implica uma pontuação no intervalo 31-50).

Através da análise de conteúdo efetuada às sugestões de melhoria identificadas pela Equipa do Projeto, apresentam-se 7 áreas de melhoria que agregam 15 ações de melhoria. Os critérios de priorização relevantes para o LNEC serão reunidos com vista a identificar as áreas de melhorias que serão alvo de implementação.

Índice

1	Introdução	1
2	Objetivos	3
3	Âmbito	4
4	Preparação e condução da autoavaliação	5
	4.1 Equipa do projeto	5
	4.2 Plano de trabalhos do Subprojeto A	5
	4.2.1 Metodologia	5
	4.2.2 Atividade desenvolvida	6
	4.3 Cronograma de execução.....	7
5	Recursos	8
6	Informação e comunicação	9
7	Riscos do projeto.....	10
8	Autoavaliação	11
	8.1 Sistema de pontuação	11
	8.2 Instrumentos de autoavaliação	12
	8.3 Resultados da autoavaliação.....	13
	8.4 Ações de melhoria propostas	24
9	Conclusão	26
	Bibliografia	29
	Anexos.....	31
	ANEXO I Grelhas de autoavaliação	33
	ANEXO II Relato da reunião para o <i>Focus Group</i>	83

Índice de figuras

Figura 3.1 – Organigrama do LNEC.....	4
Figura 8.1 – Resultados da autoavaliação – Critérios Meios e Resultados.....	14
Figura 8.2 – Resultados da autoavaliação – Critério Liderança	14
Figura 8.3 – Resultados da autoavaliação – Critério Planeamento e estratégia	16
Figura 8.4 – Resultados da autoavaliação – Critério Pessoas	17
Figura 8.5 – Resultados da autoavaliação – Critério Parcerias e recursos	19
Figura 8.6 – Resultados da autoavaliação – Critério Processos	20
Figura 8.7 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados orientados para os cidadãos/clientes	21
Figura 8.8 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados das pessoas.....	22
Figura 8.9 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados da responsabilidade social	23
Figura 8.10 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados do desempenho-chave	24
Figura All.1 – Participantes no <i>Focus Group</i>	85

Índice de quadros

Quadro 4.1 – Equipa do Projeto.....	5
Quadro 6.1 – Atividades de comunicação realizadas	9
Quadro 8.1 – Pontuação clássica para os critérios dos meios	11
Quadro 8.2 – Pontuação clássica para os critérios dos resultados	11
Quadro 8.3 – Aspectos discutidos com o <i>Focus Group</i>	12
Quadro 8.4 – Áreas de melhorias	25
Quadro 8.5 – Ações de melhoria identificadas	25

1 | Introdução

O Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I.P., (LNEC) é um organismo público dotado de autonomia administrativa e financeira, com múltiplas funções e áreas de atuação, em que coexistem e interagem uma diversidade de processos de negócio, que concorrem para a realização da missão que lhe está acometida e, por esta via, viabilizam o alcance dos resultados traçados para o Laboratório.

Com vista à implementação de um sistema formal de gestão da qualidade abrangendo toda a atividade do LNEC, e existindo a vontade de obter um expressivo aumento dos seus resultados e não apenas uma melhoria residual do seu desempenho, o LNEC submeteu uma candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA 2020) - Operações de Capacitação (PI 11.1) da Administração Pública. Esta candidatura, designada GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC, visava a capacitação do LNEC com modelos organizativos e de gestão do negócio, racionalizados, mais ágeis, automatizados, flexíveis, uniformes, transparentes e eficientes. A candidatura foi aprovada para cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu através do Portugal 2020, no programa Compete 2020, tendo a Operação GO-LNEC o código POCI-05-5762-FSE-000069.

A Operação GO-LNEC desenvolve-se em dois domínios ou áreas de ação para a capacitação da melhoria da gestão organizacional por via da implementação de dois subprojetos. O presente Relatório enquadra-se no Subprojeto A – Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública.

A CAF foi lançada em maio de 2000 como primeiro instrumento europeu de gestão da qualidade especificamente adaptado e desenvolvido para e pelo próprio setor público. É coordenada a nível nacional pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e a nível europeu pelo Centro de Recursos CAF, do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA).

De forma a responder às expectativas da administração pública e para alinhar o Modelo de modo a acompanhar o desenvolvimento e evolução da sociedade e gestão, a CAF foi revista duas vezes, em 2002 e 2006. Após seis anos de experiência de trabalho com a versão de 2006, a DGAEP ajustou novamente o Modelo, com base no feedback recebido de 400 utilizadores da CAF e de correspondentes nacionais CAF, publicando a versão de 2013 utilizada neste processo.

A estrutura da CAF tem 9 critérios que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios, 28 no total, que identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios, ou seja, o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9 são avaliados os resultados alcançados ao nível dos cidadãos / clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave através de medidas de perceção e indicadores internos.

Neste relatório, apresentam-se os Objetivos e o Âmbito da Autoavaliação, nos Capítulos 2 e 3, respetivamente. No Capítulo 4, descreve-se a preparação do processo de autoavaliação. Nos três capítulos seguintes, listam-se os recursos postos à disposição da equipa de autoavaliação, as ações de divulgação do projeto e os fatores de risco encontrados. No Capítulo 8, descreve-se o processo de autoavaliação e apresentam-se os resultados obtidos. No Capítulo 9, apresentam-se as principais conclusões. O relatório termina com dois Anexos, onde se incluem as grelhas de autoavaliação e o relato da reunião para o *Focus Group*, respetivamente.

2 | Objetivos

O Subprojeto A visa, através da autoavaliação com base nos Critérios CAF - Meios e Resultados do Modelo - e utilizando as técnicas de autoavaliação mais pertinentes, fazer a avaliação de desempenho do LNEC, como serviço, e construir um plano de melhorias que permita a este Laboratório aumentar a eficiência e a qualidade da sua prestação de serviços junto dos seus clientes e colaboradores.

Pretende-se, com a implementação da CAF, contribuir para que o LNEC seja uma instituição orientada para a gestão pela qualidade total, cumprindo os oito princípios de excelência:

- i) orientação para os resultados;
- ii) focalização no cidadão/cliente;
- iii) liderança e constância de propósitos;
- iv) gestão por processos e factos;
- v) desenvolvimento e envolvimento das pessoas;
- vi) aprendizagem, inovação e melhoria contínuas;
- vii) desenvolvimento de parcerias;
- viii) responsabilidade social.

Para isso, a autoavaliação tem como objetivos permitir:

- 1. a identificação dos pontos fortes e fracos da atividade do LNEC;
- 2. a identificação das ações de melhoria que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos do LNEC;
- 3. a promoção da investigação científica e do desenvolvimento tecnológico;
- 4. a promoção da inovação na gestão de processos;
- 5. a valorização da qualificação dos recursos humanos;
- 6. a reforço da cooperação;
- 7. a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Com a concretização deste subprojeto, espera-se dar um passo fundamental para a implementação de um sistema formal de gestão da qualidade da atividade do LNEC e obter os reconhecimentos europeus do “*Effective CAF-User*” e do “*Committed to Excellence*” dos níveis de excelência da EFQM.

3 | Âmbito

A metodologia CAF será aplicada a todo o LNEC, cujo organigrama se apresenta na Figura 3.1.

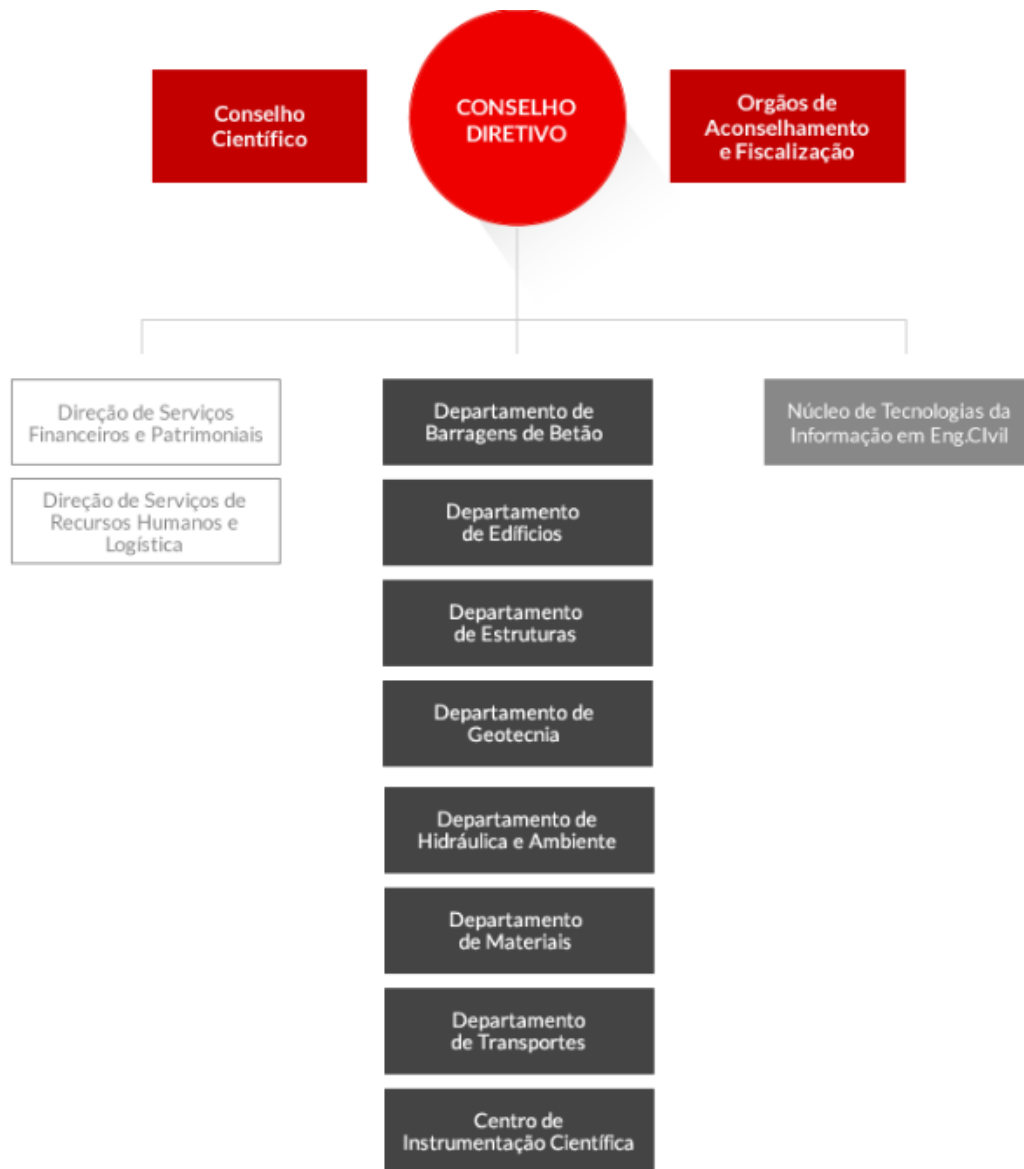


Figura 3.1 – Organigrama do LNEC

A Líder do Projeto é Vogal do Conselho Diretivo e a Equipa do Projeto, incluindo Equipa de Gestão e Equipa de Autoavaliação, integra elementos representantes de todos os Departamentos e Direções de Serviço de forma a que a autoavaliação seja abrangente e revele um diagnóstico completo da realidade organizacional.

4 | Preparação e condução da autoavaliação

4.1 Equipa do projeto

A equipa do Subprojeto A é constituída por catorze elementos, incluindo a líder do projeto e a líder da equipa, cuja identificação, função e responsabilidade nos critérios a avaliar, constam no Quadro 4.1.

No quadro estão ainda assinalados, com X, os elementos da Equipa de Gestão deste subprojeto.

Quadro 4.1 – Equipa do Projeto

	Nome	Função	Critério
	Maria de Lurdes Antunes (MLA)	Líder do projeto (LP)	
x	Maria Alzira Santos (MAS)	Líder da equipa (LE)	
	José Manuel Catarino (JMC)	Responsável de Critério	C1
	António Lemonde Macedo (ALM)	Responsável de Critério	C2
	Paula Morais (PM)	Responsável de Critério	C3 + C8
x	Paula Couto (PC)	Responsável de Critério	C4
	Sónia Fonseca (SF)	Responsável de Subcritério	C4.1 + C4.2
	José António Costa (JAC)	Responsável de Subcritério	C4.3
	Joaquim Neto (JN)	Responsável de Subcritério	C4.4 + C4.5
	João Godinho Viegas (JGV)	Responsável de Subcritério	C4.6
x	José Barateiro (JB)	Responsável de Critério	C5
x	Odete Fernandes (OF)	Responsável de Critério	C6
	Maria de Lurdes Lopes (MLL)	Responsável de Critério	C7
x	Maria da Graça Igreja (MGI)	Responsável de Critério	C9

4.2 Plano de trabalhos do Subprojeto A

4.2.1 Metodologia

A metodologia adotada no processo de autoavaliação, desenvolvido de fevereiro a novembro de 2018, prossegue os princípios do método PDCA (P-Plan (Planear), D-Do (Executar), C-Check (Rever) e A-Adjust (Ajustar) e as linhas de orientação preparadas pelo Modelo CAF 2013 para melhorar as Organizações, baseadas nos dez passos seguintes:

Fase 1 (P): Início da caminhada - Atividade A1 “Gestão do subprojeto”, que inclui dois passos:

1. Planear e organizar a autoavaliação:
 - a. Elaboração e aprovação dos entregáveis da Gestão do Projeto;
2. Comunicar o processo de autoavaliação;

Fase 2 (D): Processo de autoavaliação - Atividade A2 “Autoavaliação CAF”, que inclui quatro passos:

3. Criar a equipa de autoavaliação:
 - a. Distribuição dos critérios CAF pelos elementos da Equipa de Autoavaliação;
4. Organizar a formação:
 - a. Sessões de apresentação do projeto aos Dirigentes e à Equipa de Autoavaliação;
 - b. Sessões de formação e acompanhamento personalizado com a presença da equipa consultora, responsáveis dos critérios e elementos da Equipa de Gestão;
5. Realizar a autoavaliação:
 - a. Através das técnicas de autoavaliação selecionadas foram identificadas e registadas na grelha de autoavaliação: evidências, pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria;
6. Elaborar o relatório da autoavaliação.

A fase seguinte será a Fase 3: Planeamento de ações de melhoria - Atividade A3 “Implementação e melhoria do processo”, que inclui os quatro passos do ciclo PDCA seguintes:

7. Elaborar o plano de melhorias (P);
8. Divulgar o plano de melhorias;
9. Implementar as ações de melhorias (D);
10. Avaliar o resultado (C) e planear a próxima autoavaliação (A).

O plano de melhorias irá incluir as ações de melhoria resultantes da autoavaliação e sugeridas pela Equipa do Projeto, de acordo com a sua tipologia.

Os critérios de priorização são identificados e permitirão pontuar as áreas de melhoria e classificá-las pelo seu grau de importância e impacto no LNEC. Este processo apoiará a seleção das áreas de melhoria a implementar ou, eventualmente, a ordem pela qual deverão ser implementadas.

4.2.2 Atividade desenvolvida

A Atividade A1 “Gestão do subprojeto” foi executada, conforme planeado, pela equipa de gestão do subprojeto, identificada no Quadro 4.1, sob a responsabilidade da líder do projeto.

A Atividade A2 “Autoavaliação CAF” foi executada pela equipa do Subprojeto A, que definiu os elementos de apoio, desenvolveu o trabalho operacional e participou nas sessões de trabalho conducentes à análise e pontuação de cada critério.

A Atividade A3 “Implementação e melhoria do processo” será igualmente executada pela Equipa do Subprojeto A, em articulação com os restantes setores do LNEC, incluindo a preparação dos planos de implementação das ações de melhoria, do relatório de monitorização e do relatório final de avaliação.

Por fim, esta equipa será igualmente responsável pela execução da Atividade A4 “Reconhecimento”, que conduzirá os trabalhos até à obtenção dos reconhecimentos externos previstos.

4.3 Cronograma de execução

O Cronograma, apresentado no Anexo 1 do relatório Santos; Couto; Igreja, *et. al.*, 2018, mostra a calendarização das quatro atividades e respectivas tarefas, que integram o Subprojeto A e cujo cumprimento especificamos.

Em particular, no que respeita às primeiras duas atividades, ressalva-se que: a Atividade A1 “Gestão do subprojeto” foi cumprida no período indicado; e a Atividade A2 “Autoavaliação CAF” apresentou um desvio de cerca de 3 semanas.

Este desvio deveu-se à necessidade de a subatividade “Desenvolvimento da autoavaliação do desempenho organizacional com base nos critérios de meios e resultados da CAF” ter sido prolongada até à realização do *Focus Group*, que, pela disponibilidade dos intervenientes, se realizou apenas a 25 de outubro. Só após essa sessão, se realizou a última reunião de trabalho para a harmonização da pontuação dos Critérios Meios – 1, 2 e 5, que teve lugar na primeira semana de novembro.

Ainda no âmbito da Atividade A2 “Autoavaliação CAF”, a subatividade “Priorização e elaboração do plano de melhorias” realizou-se na última semana de novembro pelo que a Atividade A3 “Implementação e melhoria do processo” terá início em dezembro de 2018.

5 | Recursos

Para a implementação do Subprojeto A foram assegurados os recursos necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos, compreendendo computadores portáteis, projetor, pasta partilhada pela equipa de gestão no Google Drive (GO-LNEC), pasta partilhada pela equipa do subprojeto num servidor do LNEC, área específica do projeto na Gestão Documental, na Intranet e no Portal do LNEC, salas de formação e de reuniões.

O desenvolvimento do subprojeto contou ainda com os recursos duma empresa de consultoria contratada para apoiar a realização da Operação.

6 | Informação e comunicação

O Plano de Comunicação do Subprojeto A, Anexo 2 do relatório Santos; Couto; Igreja, *et. al.*, 2018, expressa o planeamento das atividades de comunicação e o envolvimento das partes interessadas.

Apresentam-se no Quadro 6.1 as ações já concretizadas deste plano.

Quadro 6.1 – Atividades de comunicação realizadas

Fases	Data prevista	Público-alvo	Mensagem	Concretização
Início do projeto de aplicação da CAF	out 2017	Responsáveis dos sectores do LNEC	Informação da aprovação do projeto GO-LNEC	18 de outubro de 2017
	jun 2018	CD, Equipa do Projeto (EP), Dirigentes	Informar sobre os objetivos da CAF, o propósito do LNEC e o Plano de implementação da CAF	14 de junho de 2018
	jul 2018	Equipa do Projeto (EP)	Análise do Plano de implementação da CAF e resposta aos desafios identificados	5 de julho de 2018
		Conselho Diretivo	Informação do Plano de implementação da CAF	13 de julho de 2018
		Membros da Comissão de Gestão da Certificação (externa)	Informação sobre o projeto	20 de setembro de 2018
		Núcleo de Recursos Hídricos e Estruturas Hidráulicas	Apresentação do projeto	14 de novembro de 2018

7 | Riscos do projeto

Os riscos da Operação GO-LNEC constam de um Plano de Riscos que integra o Anexo 3 do documento Santos; Couto; Igreja; *et al.*, 2018, onde se definem o conceito de risco, os critérios de classificação, a matriz de risco, os fatores de risco (organizacional e de implementação do projeto), a matriz de responsabilidades e as respetivas medidas de mitigação e monitorização.

Durante esta fase do projeto não ocorreu nenhum dos perigos identificados, nem existiram alterações de contexto que conduzissem à alteração do Plano de Risco.

8 | Autoavaliação

8.1 Sistema de pontuação

O LNEC utilizou o sistema de pontuação clássico da CAF, que proporcionou, para um primeiro exercício da CAF, informação com o detalhe necessário sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias. Os valores definidos para a pontuação clássica estão apresentados no Quadro 8.1, para os Critérios de Meios, e no Quadro 8.2, para os Critérios de Resultados.

Quadro 8.1 – Pontuação clássica para os critérios dos meios

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas.	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta.	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Quadro 8.2 – Pontuação clássica para os critérios dos resultados

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível.	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100

8.2 Instrumentos de autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação do LNEC preencheu a grelha de autoavaliação para cada um dos critérios (Anexo I), tendo analisado, com objetividade e rigor, cada um dos indicadores / exemplos contemplados para análise das diferentes dimensões do modelo CAF. É de salientar que, após discussão entre os elementos da equipa de autoavaliação, as evidências identificadas neste exercício foram assinaladas de modo concreto e objetivo, ilustrando as práticas nas diferentes áreas.

Para esta autoavaliação, a equipa teve em conta a sua visão concreta e precisa do modo de funcionamento da organização e dos seus resultados, de forma a proceder à identificação das evidências que melhor robustecem cada critério e indicador, tendo recorrido aos seguintes instrumentos para recolha e identificação de evidências:

- i. Análise documental;
- ii. Observação;
- iii. Reuniões / Entrevistas semiformais com elementos considerados pertinentes para recolha da informação, como a Vogal do Conselho Diretivo;
- iv. *Focus group* com os Diretores das Unidades Departamentais, a quem foram colocadas questões no âmbito dos procedimentos do LNEC;
- v. Resultados de inquéritos aplicados a clientes e a colaboradores em 2015, 2016 e 2017;
- vi. Debate e harmonização entre os elementos da Equipa de Autoavaliação.

Atendendo às temáticas dos Critérios 1 (Liderança), 2 (Planeamento e Estratégia) e 5 (Processos) considerou-se pertinente a realização de um *Focus Group* com a participação dos Diretores das Unidades Departamentais (UD). No Anexo II, faz-se o relato da reunião para o *Focus Group*, listando-se, no Quadro 8.3, as perguntas dirigidas a este painel, para orientação da discussão, e o respetivo enquadramento na CAF.

Quadro 8.3 – Aspetos discutidos com o *Focus Group*

Questão	Enquadramento CAF
P1: Consideram que a estratégia e o que é esperado da vossa UD estão claramente definidos para poderem monitorizar o desempenho e assim definir planos de ação?	Critério 1 - Liderança 1.2 - Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
P2: Que estratégias são desenvolvidas para apoiar os colaboradores a desempenhar as suas funções de acordo com o exetável? (reforço motivacional, delegação de competências, etc.)	Critério 1 - Liderança 1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta
P3: Considera adequado o envolvimento das UD no desenvolvimento do planeamento estratégico e operacional do LNEC?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
P4: Como vê o papel das chefias intermédias e dos responsáveis dos projetos na garantia da qualidade técnica e científica, na gestão de recursos (materiais, humanos e financeiros) e no cumprimento dos prazos nos processos-chave do LNEC?	Critério 5 - Processos 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas

Quadro 8.3 – Aspetos discutidos com o *Focus Group* (continuação)

Questão	Enquadramento CAF
P5: De que forma asseguram uma coordenação eficaz e eficiente dos processos designadamente aqueles cujas responsabilidades estão distribuídas por mais do que uma UD ou em colaboração com outras entidades?	Critério 5 - Processos 5.3 - Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes
P6: De que forma consideram que o CD assegura que a atividade do LNEC seja orientada pela missão, visão e valores definidos?	Critério 1 - Liderança 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores
P7: Consideram que o LNEC reúne e analisa, de forma sistemática, informação do meio envolvente, aferindo as necessidades das partes interessadas como clientes, parceiros, poder político, cidadãos e colaboradores?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.1 – Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante
P8: A informação recolhida é adequada para suportar a <u>definição da estratégia</u> de atuação?	
P9: As atividades, serviços e produtos são ajustados, atempadamente, em resposta às alterações do meio envolvente?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida
<i>Os processos-chave do LNEC correspondem ao conjunto de procedimentos necessários para a realização dos diferentes tipos de projetos, classificados conforme o tipo de atividade (revista de acordo com as necessidades)</i> P10: Como integram o feedback que recebem dos cidadãos, clientes, parceiros e outras partes interessadas na melhoria dos processos?	Critério 5 - Processos 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes
P11: Considera que o LNEC tem adaptado a sua estrutura face às alterações do meio envolvente?	Critério 1 - Liderança 1.2 - Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
P12: Como analisam a articulação do LNEC com as políticas públicas e de que forma isso se reflete nas vossas atividades enquanto coordenadores de UD?	Critério 1 - Liderança 1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas
P13: Os processos de planeamento incorporam, adequadamente, aspetos de inovação e mudança?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança
P14: De que forma consideram que os processos-chave para os quais colaboram no LNEC facilitam o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais?	Critério 5 - Processos 5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas

8.3 Resultados da autoavaliação

A atribuição da pontuação foi realizada em reunião com o responsável do critério, a equipa de gestão e os consultores. Em geral, a pontuação foi atribuída pelo responsável do critério, seguindo-se um pequeno debate sobre a mesma e harmonização das classificações. No gráfico da Figura 8.1 são apresentadas as médias globais dos resultados da pontuação da autoavaliação em função dos critérios meios (Critérios 1 a 5) e dos critérios resultados (Critério 6 a 9).

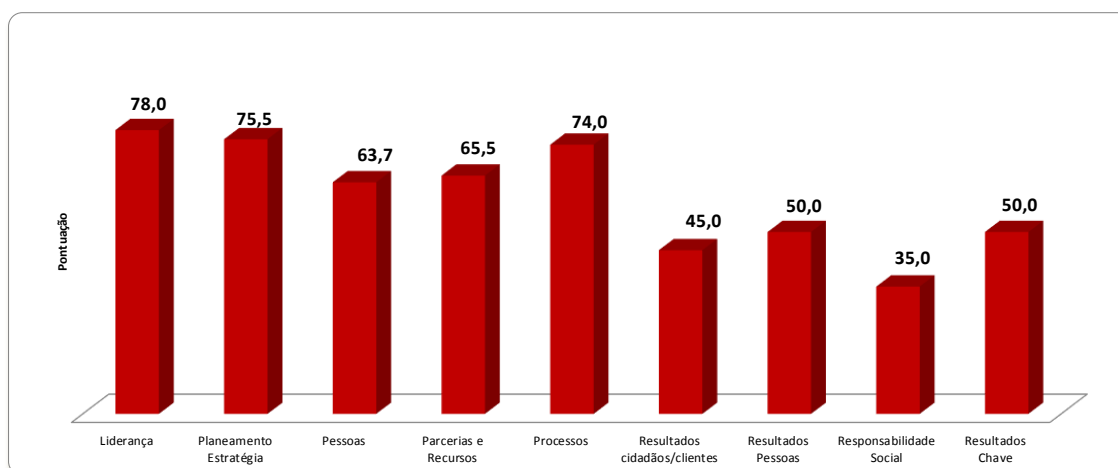
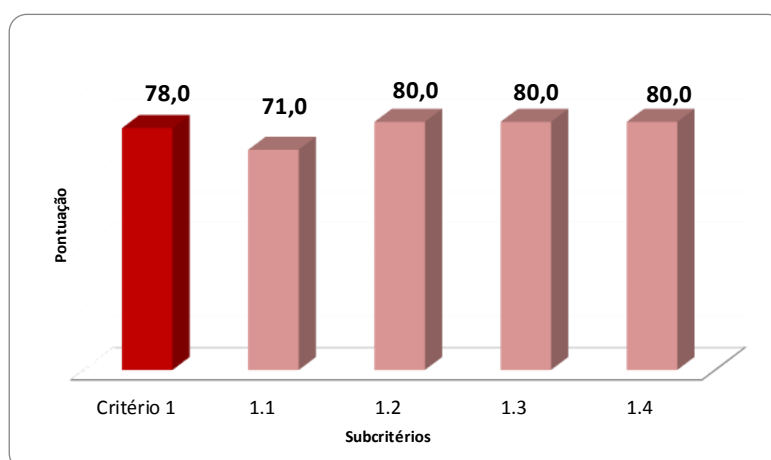


Figura 8.1 – Resultados da autoavaliação – Critérios Meios e Resultados

Apresenta-se a seguir uma análise das médias das pontuações obtidas em cada critério e em cada um dos respetivos subcritérios, disponibilizando-se o detalhe das evidências recolhidas pela equipa nas Grelhas de Autoavaliação (Anexo I).

Critério 1 – Liderança



1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	1.4 Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas
--	--	--	---

Figura 8.2 – Resultados da autoavaliação – Critério Liderança

Pela análise do gráfico da Figura 8.2, no critério 1 – Liderança – e tendo em conta as evidências encontradas, considera-se que o LNEC está na fase Ajustar (71-90), da escala de pontuação clássica para os meios, o que significa que, após uma revisão / avaliação, procedeu a alguns dos ajustamentos que se mostraram necessários.

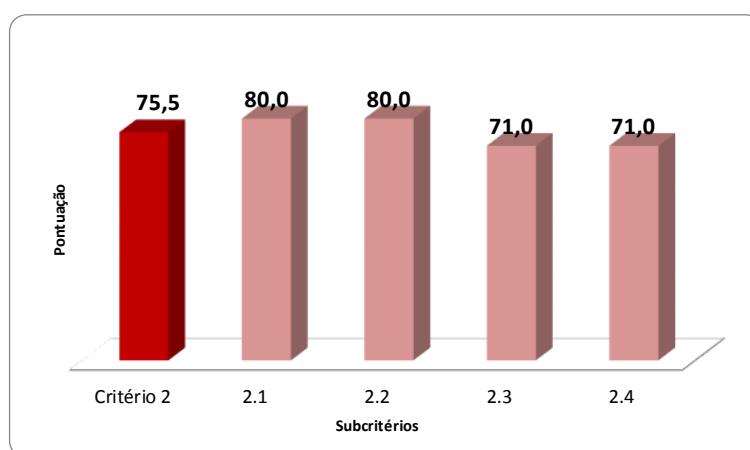
Como pontos fortes, destacam-se:

- ampla divulgação da missão do LNEC;
- envolvimento das partes interessadas na elaboração e revisão periódica da Estratégia de Investigação e Inovação (E2I) com análise de contexto;
- existência da Comissão Permanente, onde tem lugar o debate sobre várias temáticas procurando o envolvimento dos intervenientes;
- existência de procedimentos de aprovação que mitigam problemas éticos;
- iniciativas para projetos financiados, que apoiam a implementação de sistema de gestão de qualidade transversal no LNEC e a melhoria da infraestrutura tecnológica e os sistemas de informação com ligação ao cliente;
- reuniões frequentes do Conselho Diretivo com os Dirigentes e, sempre que necessário e anualmente, com todos os colaboradores;
- promoção da captação de ideias na internet através de uma secção de ideias e sugestões;
- promoção da inovação com investimento interno (Estratégia de Investigação e Inovação, E2I) e uma cultura de aprendizagem contínua (participação em congressos, comissões científicas e técnicas com elaboração de relatórios de missão);
- existência de várias medidas que promovem o bem-estar e facilitam a articulação trabalho-família para os colaboradores;
- ampla participação em comissões e parcerias com outras Instituições, o que promove a imagem institucional do LNEC;
- abertura à sociedade com visitas públicas.

Como pontos fracos, e para os quais são sugeridas ações de melhoria, destacam-se:

- pouca sistematização no procedimento de revisão da visão e valores, destacando-se a falta de uniformização entre vários documentos com informação sobre visão e a não explicitação dos valores do LNEC;
- inexistência de metas por setor para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), não permitindo assim a monitorização do desempenho dos setores;
- insuficiência de delegações de competências para os coordenadores de ciência e tecnologia;
- procedimentos de gestão tendencialmente pesados e que necessitam de demasiados passos de aprovação;
- não materialização da estratégia de comunicação num plano de comunicação;
- não funcionamento do "Conselho de Orientação" e da "Unidade de Acompanhamento", previstos na lei orgânica do LNEC,
- falta de uma prática transversal de avaliação da satisfação dos clientes, existindo apenas para um conjunto restrito de clientes do LNEC.

Critério 2 – Planeamento e Estratégia



2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

2.2 Desenvolver a estratégia e planeamento tendo em conta a informação recolhida

2.3 Comunicar e implementar a estratégia e planeamento em toda a organização e rever de forma regular

2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Figura 8.3 – Resultados da autoavaliação – Critério Planeamento e estratégia

Pela análise do gráfico da Figura 8.3, no critério 2 - Planeamento e Estratégia - e pelas evidências encontradas, considera-se que o LNEC está, assim como no critério 1, na fase Ajustar (71-90), da escala de pontuação clássica para os meios, o que significa que, após uma revisão / avaliação, procedeu a alguns dos ajustamentos que se mostraram necessários.

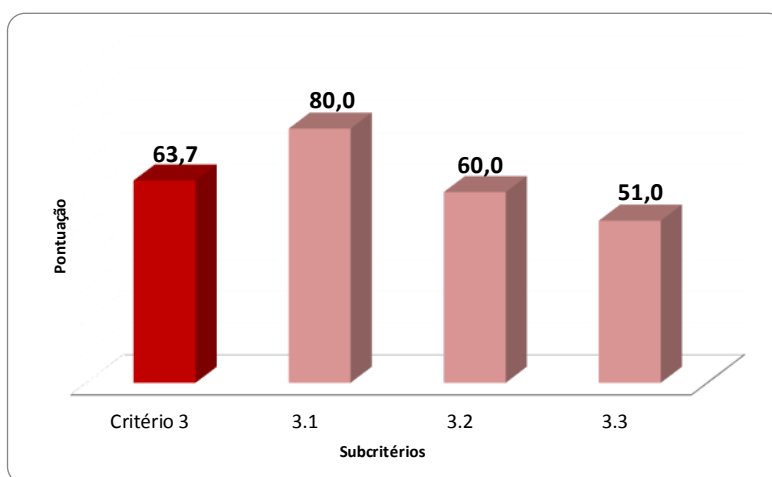
Foram considerados como pontos fortes:

- iniciativas em curso que visam melhorar a comunicação com os clientes, através de um “Portal do Cliente”;
- publicação na intranet e disponibilização para consulta das alterações legais com relevância no contexto do LNEC;
- análises regulares de oportunidades de financiamento para investigação e inovação;
- planos de atividade elaborados anualmente, integrando uma análise do contexto e o envolvimento do Conselho Científico;
- recolha trimestral de dados para os indicadores do QUAR do LNEC;
- existência de aplicação “execução financeira”, que disponibiliza, a todas as UD, informação permanente e atualizada sobre receitas, faturação e despesas por setor/UD;
- elaboração dum relatório financeiro, no encerramento de cada projeto, com justificação dos desvios de execução financeira superiores a 20%;
- estar em curso uma reflexão sobre a definição de indicadores de desempenho e metas por UD, com o envolvimento de todas as UD (*bottom-up*);
- gestão da atividade por projetos, o que exige um planeamento com alocação de recursos;
- várias evidências de aplicação de políticas de apoio e responsabilidade social;
- a iniciativa “Oficinas de investigação”, promovida pelos bolsiros do LNEC, visando a partilha de conhecimento ao nível da atividade desenvolvida pela Comunidade Científica (ComC);
- existência de diversos canais de comunicação para promover uma abordagem *top-down* e *bottom-up* da mudança e inovação.

Como pontos fracos e para os quais são sugeridas ações de melhoria, destacam-se:

- falta de normalização na identificação das partes interessadas, com informação sobre associações ou clientes dispersa nas páginas dos núcleos no portal do LNEC;
- existência de “Inquérito anual de satisfação do cliente” sem permitir obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes e com uma baixa percentagem de resposta;
- inexistência de análises *SWOT* e análises de risco, de forma sistemática a nível organizacional, que permitam sustentar o planeamento, a implementação e a revisão da inovação e da mudança;
- não sistematização dos indicadores e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), não permitindo assim a monitorização do desempenho das UD;
- planeamento estratégico do LNEC restrito à atividade de investigação;
- inexistência de ferramenta para análise geral da previsão de alocação de recursos humanos e de um plano global de necessidades de recursos financeiros e patrimoniais;
- desalinhamento temporal entre a elaboração do plano de atividades e o orçamento;
- não generalização da prática de elaboração dos planos de atividades, por parte das UD, e, mesmo quando existem, deficiente divulgação;
- falta de elaboração de um Programa de ID&I plurianual.

Critério 3 – Pessoas



3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia	3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar
--	---	---

Figura 8.4 – Resultados da autoavaliação – Critério Pessoas

No gráfico da Figura 8.4 verifica-se que no critério 3 – Pessoas – ao nível da pontuação clássica para os meios e, em termos gerais, o LNEC está na fase Rever (51-70), mas a análise de cada subcritério mostra que o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos está em sintonia com o planeamento e estratégia do LNEC, encontrando-se na fase de Ajustar (71-90), isto é, avalia-se o que é executado e são efetuados ajustamentos a estas práticas sempre que necessário, tendo sido mesmo considerado como um ponto forte do LNEC.

Neste âmbito, foram identificados os seguintes pontos fortes:

- realização duma análise de prospetiva de necessidades de RH, no mínimo anualmente, que considera a missão e o QUAR da instituição;
- elaboração dum Plano de Formação, baseado nas propostas registadas por trabalhadores e dirigentes, no sistema de avaliação de desempenho, e nas necessidades manifestadas por trabalhadores e dirigentes;
- existência de bolsa de mobilidade (confidencial) que permite a mudança de setor/atividade do trabalhador a seu pedido;
- existência de condições que promovem o bem-estar dos colaboradores: horário flexível, estruturas de apoio à vida familiar e atividades de saúde e bem-estar no campus do LNEC;
- disseminação interna do conhecimento, através da utilização de competências dos trabalhadores;
- realização de ações de formação internas, através de convite a especialistas;
- sessão de acolhimento a novos “colaboradores” com sessão de apresentação e visita ao *campus*;
- reunião anual do Conselho Diretivo com os trabalhadores e reuniões periódicas entre Conselho Diretivo e dirigentes;
- existência de caixa de sugestões na intranet do LNEC para a participação dos trabalhadores;
- inquérito de satisfação anual aos trabalhadores com campos abertos a sugestões/criticas;
- criação de grupo de trabalhadores com vista à implementação de medidas de melhoria das condições de trabalho, lazer e apoio a menos favorecidos;
- existência do Setor SSHST, responsável pelo estabelecimento das atividades desenvolvidas em segurança com minimização de risco.

Como pontos fracos relevam-se:

- falta de integração dos vários sistemas de Gestão de RH e Assiduidade;
- para os vários indicadores disponíveis, não estão definidas metas nem objetivos a atingir;
- não foi ainda verificada a conformidade com todos os critérios definidos no RGPD;
- plano de formação pouco abrangente, sendo que não considera todas as necessidades dos diferentes setores e não releva as temáticas da gestão e liderança;
- inquérito de satisfação aos trabalhadores não permite avaliar, de forma adequada, a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Critério 4 – Parcerias e recursos



4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes	4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	4.3 Gerir os recursos financeiros	4.4 Gerir o conhecimento e a informação	4.5 Gerir os recursos tecnológicos	4.6 Gerir os recursos materiais
--	---	---	---	--	--

Figura 8.5 – Resultados da autoavaliação – Critério Parcerias e recursos

No gráfico da Figura 8.5 verifica-se que, relativamente ao critério 4 - Parcerias e Recursos - considera-se que o LNEC se situa na fase Rever (51-70), de acordo com o ciclo PDCA, o que significa que está atualmente a desenvolver a avaliação dos vários recursos e parcerias existentes para fundamentar os necessários ajustamentos ou melhorias.

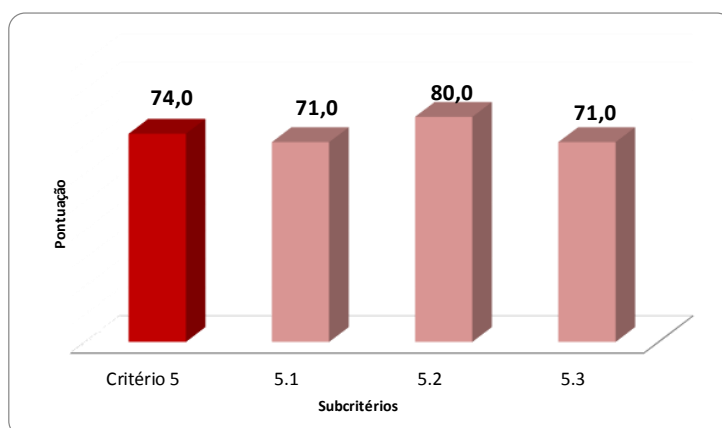
Como pontos fortes, destacam-se:

- diversos Convénios e protocolos de cooperação com entidades nacionais e estrangeiras: instituições congéneres, universidades, etc.;
- participação em redes de investigação e em programas doutorais;
- membro de diversas entidades/grupos de investigação, comissões técnicas e normalização nacionais e internacionais (ENBRI, RILEM, FEHRL, etc.);
- diversas colaborações no âmbito da responsabilidade social e impacto na sociedade;
- procedimento definido e prosseguido para orientação de acolhimentos - estágios profissionais e curriculares, de formação em contexto de trabalho, para a realização de teses de mestrado e doutoramento, trabalhos de investigação e de pós-doutoramento;
- realização anual de ações de *benchmarking* incluídas nos relatórios de atividade do LNEC;
- abertura ao exterior – visitas, aluguer de salas e organização de eventos;
- existência de plataformas de suporte à informação de gestão;
- diversos projetos de modernização administrativa, em desenvolvimento;
- existência de contratos de manutenção evolutiva dos sistemas de informação usados pelo LNEC.

Como pontos fracos, indicam-se:

- inventário de convénios e protocolos sob a forma de lista extensa, com documentos bastante antigos, muitos sem atividade registada, o que dificulta o acompanhamento e ponto de situação das atividades;
- tratamento e procedimentos internos diferentes para convénios e protocolos (processos diferentes e arquivos diferentes), o que dificulta o seu registo, arquivo e rastreabilidade;
- inexistência de registo/base de dados de parceiros que colaboram com o LNEC (e.g., em projetos de investigação);
- pouca proatividade dos setores do LNEC, no que respeita à produção e diversidade de notícias e demais conteúdos para divulgação;
- inexistência de prática instituída de comunicação ao cliente de pontos de situação relevantes e alterações aos planos de trabalho;
- muitas dificuldades de gestão, devido ao modelo de gestão financeira atual, com orçamentos anuais e pouca flexibilidade na gestão orçamental dos projetos cofinanciados;
- baixa integração e interoperabilidade entre diferentes sistemas;
- inexistência de plano de transferência de conhecimento aquando da saída de colaboradores (conhecimento está na pessoa e não no LNEC);
- falta de organização interna (planeamento e implementação) para promover a reciclagem;
- inexistência de sistema de gestão de equipamentos do LNEC e de plano de partilha de equipamentos, recursos e materiais de referência nos laboratórios.

Critério 5 – Processos



5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática envolvendo as partes interessadas

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes

5.3 Coordenar processos em toda a organização e com outras organizações relevantes

Figura 8.6 – Resultados da autoavaliação – Critério Processos

Pela análise do gráfico da Figura 8.6, no critério 5 – Processos –, pelas evidências encontradas e à semelhança do que acontece nos critérios 1 e 2, considera-se que o LNEC está na fase Ajustar (71-90), da escala de pontuação clássica para os meios, o que significa que, após uma revisão / avaliação, procedeu a alguns dos ajustamentos que se mostraram necessários.

Concluiu-se que são pontos fortes:

- a identificação e modelação *as-is* dos processos-chave, atualmente em curso, com o objetivo de proceder à sua melhoria (em termos de eficiência, qualidade e eficácia);

- gestão dos processos-chave do LNEC feita por projeto, existindo um gabinete de gestão de projetos (GGP) transversal que apoia o responsável do projeto na fase de candidatura e na gestão financeira e material do mesmo;
- existência de atividade de planeamento dos projetos (ajustada às necessidades do cliente) na qual se alocam os recursos necessários e definem metas para controlo de execução; o que permite monitorizar o progresso do projeto e gerir as expectativas do cliente no cumprimento das diferentes etapas;
- alinhamento entre os processos-chave e objetivos estratégicos controlado pelo ciclo de aprovação de cada um dos projetos;
- disponibilidade de vários canais de comunicação com o cliente, com informação atualizada de forma regular.

Os pontos fracos mais relevantes são:

- processos não modelados através duma linguagem formal de modelação;
- aplicações de gestão de projetos não unificadas (existência de diferentes tipos de abordagem, níveis de acesso, e suporte a diferentes fases de execução do projeto);
- identificação dum conjunto de indicadores de desempenho dos projetos, embora não testado nem otimizado, sem metas definidas e não permitindo vistas agregadas (por exemplo, por setor);
- inexistência de orientações gerais sobre a comunicação com o cliente (exemplo de respostas inadequadas, falta de resposta, falta de comunicação proativa, dificuldades em encontrar o interlocutor adequado);
- inquérito geral ao cliente sem permitir avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços prestados, embora existam inquéritos para atividades específicas que o permitem.
- inexistência de um portal do cliente para comunicar e informar sobre o estado dos seus pedidos.

Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos / clientes

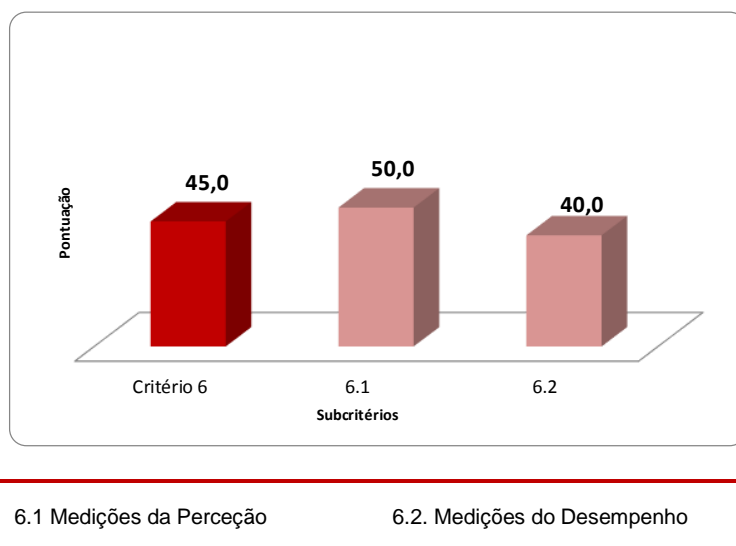


Figura 8.7 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados orientados para os cidadãos/clientes

No gráfico da Figura 8.7 verifica-se que, relativamente ao critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos / clientes -, o LNEC mostra uma tendência estável, considerando os dados obtidos nos últimos três anos.

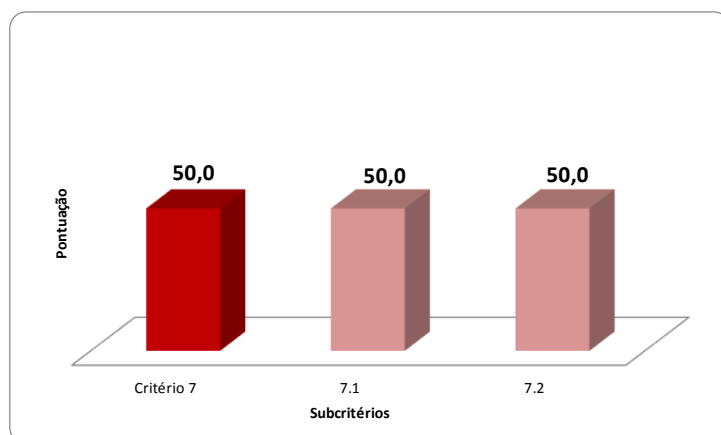
Como pontos fortes em relação aos resultados orientados para os cidadãos / clientes, salientam-se:

- realizados inquéritos aos clientes em geral, aos clientes da atividade de certificação e aos clientes dos laboratórios de ensaios, de onde se retiram algumas conclusões como:
 - instituição com imagem forte de credibilidade, competência e isenção; procurada tanto pelo setor público como pelo setor privado, como ainda para o desenvolvimento da formação científica de profissionais;
 - clientes satisfeitos com o tempo de resposta às solicitações, que é da ordem de 98%;
 - clientes satisfeitos relativamente à acessibilidade no geral, que é cerca de 98%;
 - quase ausência de reclamações.

São pontos fracos os seguintes:

- não harmonização das questões dos diferentes inquéritos existentes e aplicados aos clientes e existência de questões fundamentais que não são colocadas;
- inexistência de indicadores para a medição da eficiência da informação prestada.

Critério 7 – Resultados das pessoas



7.1 Medições da percepção

7.2. Medições do Desempenho

Figura 8.8 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados das pessoas

No gráfico da Figura 8.8 verifica-se que, relativamente ao critério 7 - Resultados das pessoas, e à semelhança do que acontece no critério 6, o LNEC mostra uma tendência estável, considerando os dados obtidos nos últimos três anos.

São aspetos positivos:

- a aplicação, desde 2009, de inquéritos de satisfação aos colaboradores;
- a percepção dos trabalhadores de que o LNEC é reconhecido como instituição de excelência no que respeita à competência, rigor e isenção, e com grande relevância para a sociedade;

- a percepção dos trabalhadores de que o LNEC é uma instituição com elevada responsabilidade social em termos ambientais e sociais (estruturas de apoio à família e saúde);
- a percepção favorável dos trabalhadores relativamente à gestão (60%) e ao acesso à informação (77%);
- a percepção muito positiva dos trabalhadores relativamente: ao clima entre colegas (84%), igualdade de tratamento (90%), harmonização entre a vida profissional e familiar (86%), horário de trabalho (95%), oportunidades para desenvolver novas competências (63%) e autonomia para o exercício das funções (82%);
- a percepção muito positiva dos trabalhadores relativamente às instalações, quanto à funcionalidade (71%), à acessibilidade (89%) e à existência de espaços de convívio (80%);
- a atribuição, com alguma frequência, de louvores/prémios aos trabalhadores, quer a nível individual quer a nível de grupo.

Como aspetos menos positivos, destacam-se:

- não inclusão, nos inquéritos, de aspetos mais diretamente direcionados para a percepção dos trabalhadores, relativamente à Instituição e a indicadores;
- não contabilização de forma sistemática de prémios, reconhecimentos e louvores.

Critério 8 – Resultados da responsabilidade social

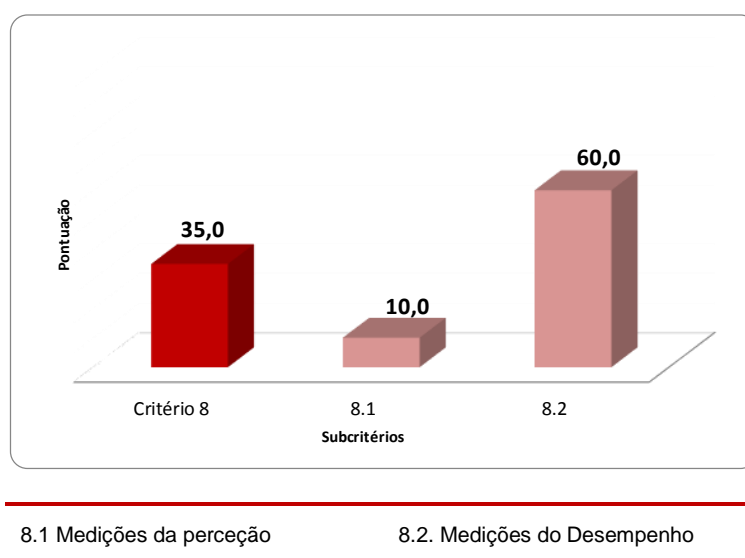


Figura 8.9 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados da responsabilidade social

No gráfico da Figura 8.9, relativamente ao critério 8 - Resultados da responsabilidade social -, o LNEC demonstra uma tendência estável, considerando os dados obtidos nos últimos três anos, embora numa fase mais embrionária do que em relação aos critérios anteriores. Esta constatação deve-se sobretudo ao facto de praticamente não existirem evidências que permitam avaliar a percepção das partes interessadas em relação ao papel do LNEC no domínio da responsabilidade social, isto apesar das várias iniciativas que são realizadas, conforme se verifica na grelha de autoavaliação deste critério (Anexo I).

Por um lado, o inquérito anual de satisfação do trabalhador não fornece informação para responder a vários indicadores do subcritério 8.1. Por outro lado, não existe informação sistematizada acerca das

ações de cariz social em que o LNEC participa, nem sobre as referências ao LNEC nos media. É relevante mencionar ainda, numa lógica de política ambiental, que existem elevados consumos de água e eletricidade decorrentes da atividade do LNEC, com maior incidência em alguns setores.

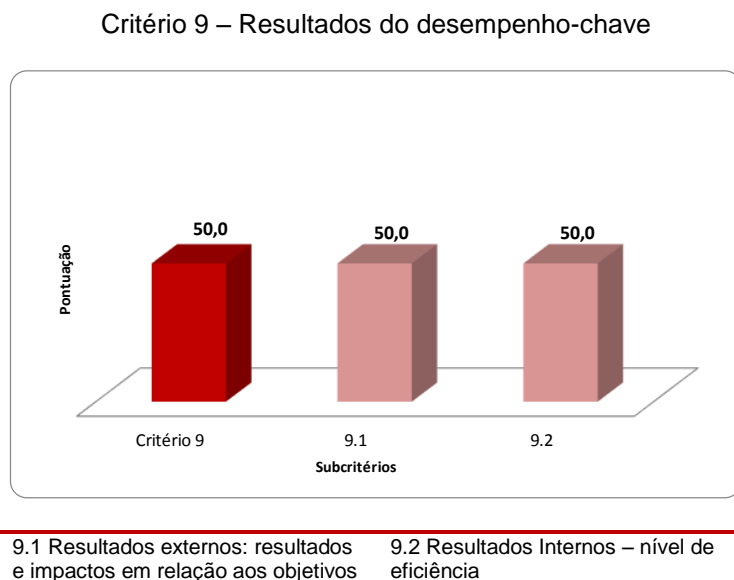


Figura 8.10 – Resultados da autoavaliação – Critério Resultados do desempenho-chave

No gráfico da Figura 8.10, relativamente ao critério 9 - Resultados do desempenho-chave, do que foi possível aferir, o LNEC demonstra globalmente uma tendência estável, considerando os dados obtidos nos últimos três anos.

Este critério agrega vários indicadores que se consubstanciam no QUAR e que têm metas definidas. Contudo, o exercício de autoavaliação permitiu verificar que os indicadores existentes no QUAR não eram suficientes para apoiar a monitorização plena da atividade do LNEC, tendo-se identificado indicadores relevantes que, a serem considerados pertinentes, terão de ser integrados no planeamento estratégico, e para os quais deverão ser definidas metas.

8.4 Ações de melhoria propostas

Considerando os pontos fracos identificados durante o processo de autoavaliação, foram registadas, nas grelhas de autoavaliação (Anexo I), 131 sugestões de melhoria pela Equipa do Projeto. Foi ainda desenvolvida uma análise de conteúdo das referidas sugestões, de forma a serem agrupadas em grandes áreas e ações de melhoria, que se identificam no Quadro 8.4 e no Quadro 8.5.

A Equipa do Projeto ficará responsável por, na próxima fase, proceder à identificação das *quick-wins*¹, definir os critérios de priorização mais relevantes para o LNEC e pontuar cada uma das ações de

¹ Ações de implementação imediata e que não carecem de recursos humanos e financeiros significativos.

melhoria de acordo com esses critérios. O LNEC implementará as cinco ações de melhoria com pontuação mais elevada.

Quadro 8.4 – Áreas de melhorias

Temas de Melhoria	Correlação Subcritérios CAF
Liderança	1.1+1.2+1.3+1.4+2.2+4.3
Planeamento e Estratégia	1.1+1.2+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+4.3+5.1+5.3+6.1+6.2+7.1+7.2+9.1+9.2
Pessoas	1.3+2.1+3.1+3.2+3.3+4.1+4.3+4.4+4.5+7.1+8.1
Recursos	1.2+2.1+2.2+3.1+4.1+4.3+4.4+4.5+4.6+5.1+5.2+8.2
Partes interessadas	1.4+2.1+4.1+4.2+5.1+5.2+6.1
Processos	1.2+3.3+4.1+4.3+4.4+4.5+4.6+5.1+7.2+8.2
Comunicação	1.2+1.4+2.1+2.3+2.4+4.2+4.3+4.4+5.2+8.2

Quadro 8.5 – Ações de melhoria identificadas

Áreas de Melhoria (AM)	Ações de melhoria identificadas
Liderança	Fortalecimento das relações institucionais
	Fortalecimento da cultura organizacional
Planeamento e estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
	Aprovisionamento
Pessoas	Gestão de recursos humanos
	Revisão do inquérito aos trabalhadores
Processos	Gestão de processos
	Revisão de manuais de procedimentos
Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
	Gestão de ativos
	Revisão dos sistemas de informação existentes
Partes interessadas	Avaliação integrada do LNEC (por terceiros)
Comunicação	Revisão da comunicação interna
	Revisão da comunicação externa

9 | Conclusão

O processo de autoavaliação do LNEC, de acordo com a metodologia CAF, decorreu como previsto e no prazo previamente definido. No processo de recolha de evidências, identificação das ações de melhoria e pontuação participaram, para além da equipa de gestão do projeto (Quadro 4.1), vários colaboradores do LNEC, entre os quais três diretores de Unidades Departamentais (UD), dois Diretores de Serviço e um chefe de divisão. Embora com uma participação menor, todos os diretores de UD acabaram por intervir no processo de autoavaliação através do *Focus Group*. O Conselho Diretivo acompanhou todo o processo, através da sua Vogal e líder do projeto.

Nesta tarefa, as equipas responsáveis beneficiaram bastante da experiência da empresa consultora contratada pelo LNEC, cujos colaboradores destacados para as apoiar ajudaram a compreender os objetivos da CAF e esclareceram dúvidas sobre todas as fases do processo de autoavaliação. Por outro lado, da parte do LNEC, todos os intervenientes se empenharam em contribuir para um processo aberto e transparente, desenvolvendo um trabalho exaustivo de procura de evidências e de identificação de pontos fracos e fortes.

Para a equipa de gestão, este projeto decorreu sem constrangimentos significativos, antes com uma receptividade inesperadamente muito positiva tendo as evidências obtidas sido o resultado de grande interesse, empenho e dinamismo de quem esteve envolvido. Apesar da etapa de levantamento de evidências ter decorrido durante o período habitual de férias, a programação realizada assegurou um fluxo de trabalho permanente.

Seguindo a programação, foi realizada uma análise sucinta, mas, no entanto, rigorosa. As evidências foram identificadas através de análise documental, resultados de inquéritos aplicados no LNEC e entrevistas informais a elementos-chave da instituição. As evidências recolhidas foram registadas na pasta digital do projeto e classificadas por sub-critério CAF, onde também foram incluídas as grelhas de autoavaliação por critério CAF.

Atendendo às temáticas dos Critérios 1 (Liderança), 2 (Planeamento e Estratégia) e 5 (Processos), considerou-se pertinente a realização do *Focus Group* já referido, com a participação dos Diretores das Unidades Departamentais (UD). A reunião para o *Focus Group* foi planeada com um conjunto de questões e documentada com um relatório próprio, incluído no Anexo II.

Neste diagnóstico, foram apresentados os Pontos Fortes, os pontos fracos e as sugestões de melhoria. Os Pontos Fortes referem-se aos aspetos que o LNEC já desempenha com qualidade e para os quais podem ser apresentadas evidências do trabalho realizado, por vezes ao longo de vários anos. Quanto às sugestões de melhoria, são descritos os aspetos em que o LNEC deve estabelecer metas e se deve empenhar mais, de modo a conseguir alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte, não só da comunidade interna de colaboradores, como também dos seus parceiros e clientes.

A atribuição da pontuação foi realizada em reunião com o responsável do critério, a equipa de gestão e os consultores. Em geral, a pontuação foi atribuída pelo responsável do critério, seguindo-se um

pequeno debate sobre a mesma e harmonização das classificações. A pontuação revela que, nos critérios **Meios**, o LNEC tem uma pontuação média de “71”, significando que muitos procedimentos / recursos / metodologias implementados já resultam de revisões e que alguns estão já a ser ajustados com base nessa revisão. Relativamente aos critérios **Resultados**, apresenta-se uma pontuação média de “45”, que evidencia que os resultados têm uma tendência estável. Contribui para esta baixa pontuação o facto de não haver metas previamente definidas para a maior parte dos indicadores utilizados na avaliação dos critérios 6 a 9. Este facto impossibilita a avaliação dos indicadores de resultados com base no seu valor isolado, conduzindo à necessidade de a avaliação se focar nas tendências (note-se que tendência estável num resultado excelente implica uma pontuação no intervalo 31-50).

Analizadas as 131 sugestões de melhoria, a Equipa de Gestão identificou 7 Áreas de Melhoria que agregam 15 Ações de Melhoria (Quadro 8.5), que merecerão a melhor atenção durante o processo de implementação que se segue. No âmbito do Subprojeto A da Operação, serão reunidos os critérios de priorização relevantes para o LNEC, com vista a identificar as ações de melhorias que serão alvo de implementação.

Lisboa, LNEC, novembro de 2018

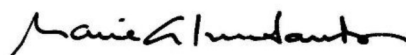
VISTO

O Conselho Diretivo

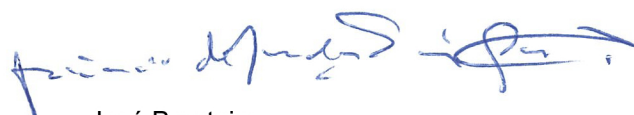


Maria de Lurdes Antunes
Vogal do Conselho Diretivo

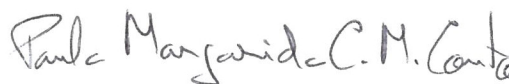
AUTORIA



Maria Alzira Santos
Investigadora-Coordenadora



José Barateiro
Investigador Auxiliar



Paula Couto
Investigadora Auxiliar



Maria da Graça Igreja
Técnica Superior



Odete Fernandes
Técnica Superior

Bibliografia

SANTOS, Maria Alzira; COUTO, Paula; IGREJA, Maria da Graça; BARATEIRO, José; FERNANDES, Odete, 2018 **Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF no LNEC - Planos de projeto, de comunicação e de riscos**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 334/2018 – CD.

Anexos

ANEXO I

Grelhas de autoavaliação

Critério 1: Liderança

Avaliação

Considerar o que a liderança da organização faz para...

Subcritérios

- 1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores
- 1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua
- 1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta
- 1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 1.1	<ul style="list-style-type: none"> - A missão do LNEC está publicitada no seu portal e alinhada com a Lei Orgânica - A E2I é elaborada e revista periodicamente, promovida por um GT e com o envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo uma análise do contexto - Existência da Comissão Permanente como fórum de debate, ainda que não prevista na Lei Orgânica - Existência dos Códigos de Conduta - Existência de procedimentos de aprovação que mitigam problemas éticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca sistematização no procedimento de revisão da visão e valores - Falta de uniformização entre vários documentos com informação sobre visão - Os valores do LNEC não estão explicitados - Inexistência de metas por setor para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), não permitindo assim a monitorização do desempenho dos setores - Insuficiência de delegações de competências para os coordenadores de ciência e tecnologia (estes não são dirigentes) 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar os procedimentos periódicos de elaboração e avaliação da E2I para maior envolvimento das partes interessadas nas reflexões sobre a visão e os valores - Reflexão, explicitação e comunicação dos valores do LNEC - Iniciativas para a uniformização entre vários documentos com informação sobre visão e valores - Desdobramento de metas, por setor, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade - Reflexão sobre a constituição e atribuições da Comissão Permanente (sugestão de comissões com e sem diretores de serviço) - Revisão e eventual fusão dos Códigos de Conduta, em articulação com o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas - Monitorização e revisão do plano de prevenção de riscos de corrupção - Extensão e especificação de delegações de competências para chefias intermédias 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei Orgânica - Portal - E2I - PA e pareceres do CC sobre os PA - NS14/2012 – Comissão permanente - Comissão Permanente + reuniões nos setores - Códigos de Conduta - Intranet - Comunicações - Notas de serviço - Instruções - SGD - Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas - Procedimentos de aprovação de propostas e de relatórios de trabalhos

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 1.2	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de sistemas de informação para apoio à gestão (ERP) - Implementação do SGP - Projeto GO-LNEC, em curso, para implementação de um sistema de gestão de qualidade geral no LNEC - Projeto LNEC+Perto, a iniciar-se, que visa melhorar a infraestrutura tecnológica e os sistemas de informação com ligação ao cliente. - Projeto BI-LNEC, a iniciar-se, que visa criar um sistema de apoio à decisão para avaliação do desempenho dos processos do LNEC, preconizando a criação de um <i>Balanced Score Card</i> (BSC) - As revisões da estrutura organizacional do LNEC não carecem de publicação em DL. - A E2I define objetivos e metas estratégicas, com revisão periódica - Existem indicadores de desempenho por projeto - É feita uma análise prospetiva de necessidades de pessoal pela DSRHL - Os laboratórios do LNEC Ensaios e Metrologia (LNEC-EM) cumprem com as normas gestão da qualidade (ISO 17025) - O LNEC tem vindo a desenvolver sistemas financiados pelo programa SAMA, que suportam a sua atividade, tendo em curso vários projetos alinhados com as estratégias nacionais de governo eletrónico. - Existência de uma estratégia de comunicação - Existência de vários canais de comunicação, nomeadamente: Portal, Facebook, Twitter, LinkedIn, Telefones 	<ul style="list-style-type: none"> - Os procedimentos de gestão apenas existem em forma de texto - Não existe uma lista estruturada de parceiros do LNEC com identificação de competências e contactos - Resistência à mudança - Os procedimentos de gestão são tendencialmente pesados e necessitam de demasiados passos de aprovação - Inexistência de metas por setor para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), não permitindo assim a monitorização do desempenho dos setores - A estratégia de comunicação não está materializada num plano de comunicação 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Passar os procedimentos de gestão para uma linguagem de gestão por processos - Elaborar um sistema de informação sobre parceiros do LNEC com identificação de competências e contactos - Promover mecanismos periódicos de reflexão e melhoria contínua, incluindo a gestão da mudança - Extensão e especificação de delegações de competências para chefias intermédias - Reengenharia de processos com vista à sua simplificação - Desdobramento de metas, por setor, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade - Reflexão sobre a constituição e atribuições da Comissão Permanente - Elaborar um plano de comunicação com base na estratégia definida 	<ul style="list-style-type: none"> - SGP - Lista de parcerias (convénios e protocolos). - GO-LNEC - LNEC +Perto - BI-LNEC - Planos de Atividades - CC + Regulamento - GAPI e GGP - CA_P2I - ECIC - Estrutura organizacional (Lei Orgânica) - Pessoal: análise prospetiva DSRHL - Indicadores de RH no QUAR + PA - LNEC-EM Gestão dos laboratórios (<i>Innovway</i>) - Estratégia de comunicação

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>diretos, E-mails, Fax, SAEG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de vários canais de comunicação internos, nomeadamente, Intranet, sistema de gestão documental (GD), Portal do trabalhador, Portal das Aquisições - Promoção da captação de ideias na internet através de uma secção de ideias e sugestões - Iniciativa LNEC+ com o objetivo de promover a convivência dos colaboradores e o seu bem estar - Reuniões departamentais e de núcleos (sem evidências e sem instruções), mas como prática comum generalizada. - Comunicação no seio do CC (CCD, CCCC e Plenário); - Reunião do CD com todos os colaboradores (Natal) - Comissão Permanente 				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 1.3	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação proativa com os colaboradores através de reuniões no âmbito do CC (Plenários, CCCC e CCD) - Despachos com o CD - Reuniões informais departamentais e de núcleo com todos os colaboradores - Realização de ações de formação internas e externas - Possibilidade de autoformação - Promoção da inovação com investimento interno (P2I) - Acompanhamento de bolseiros e de estagiários (tutores, orientadores e reuniões nas CCD) - Promoção de uma cultura de aprendizagem contínua (participação em congressos, comissões científicas e técnicas com elaboração de relatórios de missão) - O LNEC aloja vários eventos científicos nas suas instalações - Os projetos têm um responsável e definem o planeamento e controlo de execução com o apoio de um gabinete de gestão de projetos - Existência de um controlo de imputação de mão de obra - Existência de fundos de maneo geridos pelos diretores das UD e das direções de serviço - Prémios Autoria - Prémios Manuel Rocha - Existência de horário deslizante e horários especiais - Apoio aos colaboradores do LNEC no âmbito da ATLNEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem orientações para incentivar a realização das reuniões informais - Escassez de incentivos para a produtividade 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a realização de reuniões de núcleo e departamentais - Melhorar os mecanismos de incentivo para a produtividade - Promover ações de formação sobre liderança para coordenadores de C&T 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquérito geral (anual) aos trabalhadores - Planos de formação internas e externas - Planeamento dos projetos e respetivo controlo de execução (SGP) + I972 I973 + NS6-2015 + NS6-2016 + NS9-2013 - Balanço Social

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 1.4	<ul style="list-style-type: none"> - A especificação da missão do CD do LNEC é revista aquando da nomeação (carta de missão) - Participação do LNEC em Planos Estratégicos - Apoio à regulamentação (transportes, ambiente, água, estruturas, materiais, edifícios, barragens, ...) - Parcerias e apoio a associações técnicas e Redes de Trabalho: OE, OA, RILEM, FEHRL, Associações Científicas - Participação do LNEC em Comissões Técnicas - Planos de Atividades e relação com a Lei de Execução Orçamental - Projetos de apoio à modernização administrativa (SAMA) – vários projetos em curso - Projetos de investigação com financiamento externo e estudos contratados para entidades públicas - Filiação coletiva e individual em associações/grupos nacionais e internacionais - Participação em comissões técnicas e científicas internacionais - Disponibilização de visitas públicas - Participação em redes sociais - Existência de um gabinete de apoio a parcerias de investigação e de um gabinete de relações públicas e técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - O "Conselho de Orientação" e a "Unidade de acompanhamento", previstos na lei orgânica do LNEC, não estão a funcionar - A avaliação da satisfação dos clientes só existe para um conjunto restrito de clientes do LNEC 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Promover, junto da tutela, a nomeação do "Conselho de Orientação" - Propor a composição da "Unidade de acompanhamento", tendo em vista o seu funcionamento, conforme previsto na lei orgânica do LNEC. - Promover procedimentos de consulta das partes interessadas - Promover marketing público - Melhorar os instrumentos de avaliação da satisfação do cliente e generalizar aos clientes de todos os processos-chave 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de missão do CD - ONS / IPQ, IMPIC, Reguladores, Associação Nacional de Municípios e Comunidades Intermunicipais, CCDRs - Parcerias e Redes de Trabalho - Portal do LNEC - Lista de parcerias, incluindo OE, OA, RILEM, FEHRL, Associações Científicas (destacar as sediadas no LNEC) - Filiação coletiva e individual em associações/grupos nacionais e internacionais - Visitas públicas - Redes sociais - GAPI - GRPT

Critério 2: Planeamento e estratégia

Avaliação

Considerar o que a organização faz para...

Subcritérios

- 2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante
- 2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida
- 2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
- 2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Os clientes, fornecedores, colaboradores e acolhimentos estão identificados e apresentados em plataforma tecnológica - Vai iniciar-se o projeto LNEC+Perto que visa melhorar a comunicação com os clientes através de um “Portal do Cliente” - Inquérito anual aos trabalhadores com campos abertos a sugestões/críticas - No âmbito do LNEC-EM o processo de avaliação da qualidade de serviço encontra-se sistematizado - São publicadas na intranet e ficam disponíveis para consulta as alterações legais com relevância no contexto do LNEC - O GAPI, em articulação com o GGP, promove, regularmente, uma análise de oportunidades de financiamento para investigação e inovação, que divulga pela ComC - Nos planos de atividade elaborados anualmente existe uma análise do 	<ul style="list-style-type: none"> - A identificação das partes interessadas não se encontra normalizada - A informação sobre associações ou clientes está dispersa nas páginas dos núcleos - Existe uma baixa percentagem de resposta ao inquérito anual aos trabalhadores - O “Inquérito anual de satisfação do cliente” não permite obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes - Existe uma baixa percentagem de resposta ao “inquérito anual de satisfação do cliente” - Não existem orientações gerais sobre a divulgação de informação relevante que é dirigida ou recolhida “ad-hoc” pelos colaboradores - Não é feita uma análise SWOT de forma sistemática a nível organizacional - Não é realizada uma análise de risco de forma sistemática a nível organizacional 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar uma aplicação única sobre as partes interessadas (incluindo pontos de contacto), integrada com os sistemas existentes - Melhorar a comunicação regular sobre informação de gestão relevante com as partes interessadas - Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao inquérito anual aos trabalhadores, incluindo a revisão do inquérito para assegurar o anonimato - Melhorar o “inquérito anual de satisfação do cliente” para obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes - Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao “inquérito anual de satisfação do cliente” - Elaborar um guia de orientações para divulgação de informação relevante - Efetuar uma análise SWOT de forma sistemática a nível organizacional (por exemplo no PA) - Sistematizar o desenvolvimento de um 	<ul style="list-style-type: none"> - SINGAP_GF (clientes do LNEC, colaboradores e acolhimentos) - Plano de atividades - E2I - Lista de parcerias no Portal Informação sobre associações ou clientes: http://www.lnecpt/transportes/pt/nucleo/nucleo-de-planeamento-trafego-e-seguranca/apresentacao-1/ http://www.lnecpt/pt/redes-e-parcerias/apresentacao/ http://intranetlnecpt/pt/lnec/gapi/ http://intranetlnecpt/pt/lista-telefonica/ http://www.lnecpt/pt/downloads/downloadphp?id=452 http://www.lnecpt/fotos/editor2/lnec_geral/rele2i2014pdf http://intranetlnecpt/fotos/downloads/06_junho_2018_9917470045b3e21ea2ad97pdf - Inquérito aos trabalhadores

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os planos de atividade são elaborados, ouvido o CC - No âmbito da definição da E2I também é efetuada uma análise de contexto plurianual - É efetuada uma recolha trimestral de dados para os indicadores do QUAR do LNEC - A Comissão Permanente analisa de forma não formal a condição financeira. São realizadas reuniões com uma cadência aproximada de 2 meses - Existe uma aplicação "execução financeira", que disponibiliza a todas as UD, informação permanente e atualizada sobre receitas, faturação e despesas do seu setor/UD - O Plano de atividades faz uma breve retrospectiva de gestão sobre o ano anterior. Há uma reunião anual do CD com os trabalhadores em que essa informação é apresentada pelo CD - Aquando do encerramento de cada projeto realiza-se um relatório financeiro, com justificação de desvios de execução financeira superiores a 25% - São realizadas análises <i>SWOT</i> às propostas dos P2I submetidas - Está em curso o projeto Go-LNEC que visa aplicar os modelos CAF e EFQM 			plano de gestão de riscos a nível organizacional	<p>(DSRHL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No âmbito do LNEC-EM os relatórios elaborados pelas UO estão disponíveis na plataforma INNOVWAY - Inquérito de satisfação de cliente (DSRHL) http://intranetlnecpt/pt/documentacao/legislacao-relevante/ - PA 2018 - E2I - PA 2018 - Exemplo de relatório financeiro: http://intranetlnecpt/pt/lnecc/gestao-de-projetos/ - http://gest-financeiralnecpt/p2i/
SC. 2.2	<ul style="list-style-type: none"> - Os objetivos estratégicos, operacionais e metas são definidos na E2I e PA/QUAR - Existem estratégias de investigação departamentais, alinhadas com a estratégia global, com revisões intercalares - Está em curso uma reflexão sobre a definição de indicadores de 	<ul style="list-style-type: none"> - A definição de indicadores metas por UD para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR) não está sistematizada, não permitindo assim a monitorização do desempenho das UD - O planeamento estratégico do LNEC está restrito à atividade de investigação - O "Conselho de Orientação" e 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar a definição de indicadores de desempenho e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade - O planeamento estratégico do LNEC deve englobar toda a atividade do LNEC - Promover, junto da tutela, a nomeação do 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei orgânica do LNEC - Planos de atividades - Relatórios de atividades - Relatório intercalar dos P2I de alguns departamentos - http://www.lnec.pt/pt/descarregamentos/mapa-de-postos-de-trabalho-

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>desempenho e metas por UD, com o envolvimento de todas as UD (<i>bottom-up</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O processo de definição da E2I foi iniciado em 2012 com a realização de 3 jornadas de reflexão (Jornadas de Investigação e Inovação LNEC 2012 – Engenharia para a Sociedade) Estas jornadas foram abertas ao exterior, contando por isso com a presença de especialistas exteriores, clientes/<i>stakeholders</i> que contribuíram para a preparação da E2I - Foi constituído um Grupo de Trabalho de apoio ao Conselho Diretivo que promoveu diferentes ações de recolha de informação e de interação com a comunidade científica do LNEC e com as Unidades Departamentais (UD) - O LNEC faz uma gestão da sua atividade por projetos que exigem um planeamento com alocação de recursos - Existem evidências de aplicação de políticas de apoio e responsabilidade social, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> (1) Apoio a iniciativas dos colaboradores com vista à implementação de medidas de melhoria das condições de trabalho, lazer, e apoio a menos favorecidos (LNEC+); (2) Estrutura de apoio médico com diversas valências e enfermagem (3) Colaboração em ações benevolentes de doação de sangue promovidas e realizadas no LNEC pelo Instituto Português do Sangue e da Transplantação (4) Vendas solidárias de Natal 	<p>"Unidade de acompanhamento" previstos na lei orgânica do LNEC, não estão a funcionar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não existe uma ferramenta para análise geral da previsão de alocação de recursos humanos - Não existe um plano global de necessidades de recursos financeiros e patrimoniais - Desalinhamento temporal entre a elaboração do plano de atividades e o orçamento - O plano anual de atividades não menciona a política de responsabilidade social 		<p>"Conselho de Orientação"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propor a composição da "Unidade de acompanhamento", tendo em vista o seu funcionamento, conforme previsto na lei orgânica do LNEC - Desenvolver uma funcionalidade de visualização integrada das taxas de esforço de RH previstas - Antecipar a elaboração de um plano de atividades que inclua um plano global de necessidades de recursos financeiros e patrimoniais a tempo de inclusão no orçamento - Incluir a política de responsabilidade social no plano anual de atividades 	<p>2015/ - BALANÇO SOCIAL (2016) tem essa informação: http://www.lnecpt.pt/downloads/downloadphp?id=500</p>

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 2.3	<ul style="list-style-type: none"> - O LNEC faz uma gestão da sua atividade por projetos que exige um ciclo de aprovação no qual se garante o alinhamento com as prioridades, o planeamento e a estratégia - Existe um gabinete de gestão de projetos que apoia os responsáveis no cumprimento e controlo de execução dos mesmos - Além do plano de atividades global, existem planos de atividade elaborados pelas UD, cuja definição orienta a atividade global da UD - A comunicação de objetivos, planos e atividades é feita, de forma permanente, na intranet, e presencialmente em diversos momentos, sendo de destacar: <ol style="list-style-type: none"> (1) Reunião anual do CD com os trabalhadores (2) Reuniões da Comissão Permanente (3) Reuniões da Comissão Permanente Alargada (4) Reuniões de despacho entre o CD e os diretores das UD (5) Eventos de divulgação promovidos pelo GAPI (6) Reuniões no seio da estrutura do CC - Aquando do encerramento de cada projeto realiza-se um relatório financeiro, com justificação de desvios de execução financeira superiores a 25% - O desempenho da atividade do LNEC é reportado em diferentes documentos, como as revisões intercalares dos Programas de ID&I das UD e o relatório anual de atividades - A E2I é elaborada e revista periodicamente, promovida por um GT 	<ul style="list-style-type: none"> - Os planos de atividades das UD não são divulgados de forma abrangente - Nem todas as UD elaboram um PA anual - Nem todas as UDS elaboram um Programa de ID&I plurianual - A definição de indicadores metas por UD para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR) não está sistematizada, não permitindo assim a monitorização do desempenho das UD - Não se encontram disponíveis online os relatórios de atividades mais recentes (o último disponível é de 2011) 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar os PA das UDS na intranet (eventualmente no portal) - Promover a elaboração de PA anuais para todas as UD - Promover a elaboração de programas de ID&I plurianuais para todas as UD - Sistematizar a definição de indicadores de desempenho e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade - Disponibilizar os relatórios de atividade mais recentes - Utilizar os procedimentos periódicos de elaboração e avaliação da E2I para maior envolvimento das partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> - http://intranetlnecpt/pt/lnecc/gestao-de-projetos/ - NS9/2013 – GGP - http://intranetlnecpt/pt/lnecc/gapi/

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	e com o envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo uma análise do contexto				
SC. 2.4	<ul style="list-style-type: none"> - São elaborados planos de formação e de missão anuais - Iniciativa “Oficinas de investigação”, promovida pelos bolsiros do LNEC, visando a partilha de conhecimento criado pela ComC - Está em curso o projeto GO-LNEC que visa aplicar os modelos CAF e EFQM - Existem diversos canais de comunicação para promover uma abordagem <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> da mudança e inovação, nomeadamente: <i>bottom-up</i> - Espaço para sugestões na Intranet <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> - Interação do CD com a comissão paritária - Interação com a comissão de bolsiros - Reuniões de despacho entre o CD e os diretores das UD - Grupos de trabalho criados pelo CD ou CC para analisar determinadas temáticas, constituídos por diversos colaboradores - O LNEC desenvolveu um projeto de modernização e governo eletrónico, com a adoção de ferramentas para suportar os procedimentos (projeto SAMA ReDep_C) - O LNEC tem em curso vários projetos de modernização administrativa que pretendem melhorar a eficácia dos serviços prestados e aumentar a transparência e interação com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa frequência de atividades promovidas pela iniciativa “Oficinas de investigação” - Não são feitas análises <i>SWOT</i> nem análises de risco de forma sistemática a nível organizacional, que permitam sustentar o planeamento, implementação e revisão da inovação e da mudança 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar o funcionamento da iniciativa “Oficinas de investigação” - Efetuar uma análise <i>SWOT</i> de forma sistemática a nível organizacional (por exemplo no PA) - Sistematizar o desenvolvimento de um plano de gestão de riscos a nível organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - https://sitesgooglecom/site/oficinasinvestigacaolnec/ - Balanço social - http://intranetlnecpt/fotos/downloads/rel_gtoa_vfinal_29178450559fb5373a377epdf

Critério 3: Pessoas

Avaliação

Considerar o que a organização faz para

Subcritérios

- 3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia
- 3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais
- 3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 3.1	<p><u>1 Planeamento e gestão de RH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizativa do LNEC de acordo com as atividades que constituem a sua missão - Periodicamente, no mínimo anualmente, é realizada uma análise de prospetiva de necessidades de RH Essa análise considera a missão e o QUAR da instituição A avaliação das medidas implementadas é realizada no Relatório de Atividades e Balanço Social - Gestão de RH através de plataformas eletrónicas de gestão de RH (QuidGest e Millenium) - Anualmente é elaborado um Plano de Formação que identifica as necessidades de formação dos trabalhadores e dirigentes Baseia-se nas propostas registadas por trabalhadores e dirigentes no sistema de avaliação de desempenho e nas necessidades manifestadas por trabalhadores e dirigentes à DSR - Existência de bolsa de mobilidade (confidencial) que permite a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração dos vários sistemas de Gestão de RH e Assiduidade - Faltam planos de desenvolvimento pessoal, principalmente para casos mais problemáticos - Para os vários indicadores disponíveis não estão definidas nem metas nem objetivos a atingir - Ainda não foi verificada a conformidade com todos os critérios definidos no RGPD 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a revisão dos sistemas de Gestão de RH e Assiduidade e melhorar o seu desempenho - Elaborar planos de desenvolvimento pessoal (sobretudo na área de gestão e administrativa) - Definir metas para os vários indicadores do Balanço Social (ver critério 7.2) - Desenvolver mecanismos de fortalecimento da proteção de dados pessoais, garantindo a conformidade com o RGPD 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise prospetiva BS/2015 - Balanços sociais - Relatórios de atividades - Planos de atividades - Mapa de pessoal - Plano de formação - Relatório de formação - GO-LNEC - QUAR - NS (bolsa de mobilidade) - Regulamento de horário - Diploma 40 anos serviço - Agradecimentos de clientes - Avisos de concursos

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>de setor/atividade do trabalhador a seu pedido</p> <p><u>2 Motivação de todos os trabalhadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboração numa organização com o prestígio do LNEC - Existência de objetivos por unidade departamental - Horário flexível compatível com a harmonização da vida familiar <p>Campus (estacionamento, arborização, localização)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estruturas de apoio à vida familiar (creche/jardim de infância e salas de ocupação de tempos livres) - Posto médico e enfermagem - Estruturas de apoio a atividades de saúde e bem estar (refeitório, bares, centro de convívio, espaço bem estar) - Reconhecimento de carreiras longas ao serviço do LNEC - Reconhecimento de clientes pela prestação de bons serviços por trabalhadores <p><u>3 Carreiras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e desenvolvimento de carreiras com respeito pela igualdade do género, equidade no emprego orientação sexual, deficiências, idade e religião (BS) - Recrutamento mediante perfis de competências e descrição de funções, com critérios objetivos à seleção e remuneração (avisos concursos) - Equilíbrio entre funções e responsabilidades (LVCR) 				
SC. 3.2	<ul style="list-style-type: none"> - Análise anual de necessidade de RH em função do QUAR e Plano de Atividades - Mapa de Pessoal de acordo com essas 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas restrições ao recrutamento, devido ao enquadramento legal - Plano de formação pouco abrangente; não considera todas as necessidades 	60	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a elaboração do Plano de formação - Promover a avaliação formal do impacto dos programas de formação 	<ul style="list-style-type: none"> - QUAR - SIADAP - Plano de Atividades - Plano de Formação

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>necessidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de Formação identificando ações necessárias às atividades a desenvolver - Realização de ações de formação cuja necessidade se manifesta ao longo do ano - Avaliação das ações de formação, formalmente após a sua realização (inquérito) e informalmente no local de trabalho através do próprio trabalhador e hierarquia - Utilização das competências de trabalhadores para disseminação interna do conhecimento - Ações de formação internas através de convite a especialistas - Acompanhamento e tutoria (formação no posto de trabalho) durante o período experimental de novos trabalhadores - Acolhimento e integração de novos colaboradores tendo em vista o contrato psicológico- Convite pessoal - Sessão de acolhimento com sessão de apresentação e visita ao campus - Bolsa de Mobilidade interna junto da DSRHL utilizada pelos trabalhadores que pretendam mudança na atividade que desenvolvem e que é gerida considerando as necessidades das UD e as competências / perfis dos trabalhadores - Recurso à mobilidade externa (interna à Função Pública) com vista à angariação de competências - Diretores de unidade departamental e chefes de núcleo são nomeados pelo Conselho Diretivo por escolha 	<p>dos diferentes setores</p> <ul style="list-style-type: none"> - É dada pouca atenção aos aspetos de gestão e liderança - É dada pouca atenção aos aspetos de comunicação com o exterior 		<ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento de competências nas áreas da gestão e da comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de Pessoal - Bolsa de Mobilidade - Avisos de concursos - Informações júri período experimental - Convite sessão acolhimento - Inquérito ações de formação

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 3.3	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião anual do Conselho Diretivo com os trabalhadores - Reuniões periódicas entre Conselho Diretivo e dirigentes - Caixa de sugestões na intranet do LNEC para a participação dos trabalhadores - Inquérito de satisfação de utilizadores internos e externos da biblioteca e livraria - Inquérito de satisfação anual aos trabalhadores com campos abertos a sugestões/críticas - Criação de grupo de trabalhadores com vista à implementação de medidas de melhoria das condições de trabalho, lazer e apoio a menos favorecidos (LNEC+) - Ações de apoio ao lazer, saúde e bem-estar (LNEC e ATLNEC) desenvolvidas por trabalhadores ou convidados em prol dos trabalhadores - Auscultação de estruturas sindicais e comissão paritária de documentos de gestão - Reuniões de estabelecimento e monitorização de objetivos, no âmbito do SIADAP 3, entre dirigentes e colaboradores - Existência do SSHST responsável pelo estabelecimento das atividades desenvolvidas em segurança com minimização de risco - Estrutura de apoio médico com diversas valências e enfermagem - Creche e ocupação de tempos livres para filhos de trabalhadores e bolseiros LNEC - Horário flexível e deslizante e outros compatíveis com a harmonização da 	<ul style="list-style-type: none"> - O inquérito de satisfação aos trabalhadores não permite avaliar, de forma adequada, a satisfação e bem-estar dos trabalhadores 	51	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o inquérito de satisfação aos trabalhadores de forma a poder avaliar a satisfação e bem-estar dos trabalhadores - Incorporar algumas das críticas e sugestões elencadas nos inquéritos de satisfação na gestão do Laboratório 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação de reunião anual com CD - Caixa de sugestões intranet - Inquérito satisfação biblioteca - Inquérito anual aos trabalhadores - Comunicação LNEC+ - Recreio / taças tibetanas / ginásticas / fisioterapia - Informação BS - Regulamento de horário - Festa de Natal

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	vida familiar - Estacionamento reservado a deficientes e edifícios acessíveis - Estacionamento para bicicletas - Zonas de lazer e hortas para os trabalhadores - Cedência de espaços para convívio - Protocolos com unidades de saúde externas para a redução de custos				

Critério 4: Parcerias e recursos

Avaliação

Considerar o que a organização faz para...

Subcritérios

- 4.1. Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes
- 4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes
- 4.3. Gerir os recursos financeiros
- 4.4. Gerir o conhecimento e a informação
- 4.5. Gerir os recursos tecnológicos
- 4.6. Gerir os recursos materiais

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> - Convénios e protocolos de cooperação com entidades nacionais e estrangeiras: instituições congéneres, universidades, etc. - Coordenação do Programa de Capacitação de Laboratórios de Engenharia da CPLP, com a realização e diversas missões de assistência técnica aos PALOP e Timor-Leste, realização de cursos e ações de formação, estágio de técnicos no LNEC, consultoria avançada, etc. - Organização no LNEC das 30ª e 31ª Reuniões de Coordenação dos Convénios de Cooperação entre os Laboratórios de Engenharia Civil da CPLP em 2017 e 2018, respetivamente - Participação em redes de investigação - Participação em programas doutorais - Membro de diversas entidades/grupos de investigação e normalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista extensa de convénios e protocolos e com documentos bastante antigos, muitos sem atividade registada - Dificuldades, por parte dos investigadores designados, para fazer o acompanhamento e ponto de situação das atividades de cooperação ao abrigo de convénios e protocolos - A terminologia adotada em diferentes convénios/protocolos não está normalizada - A monitorização dos convénios e protocolos é feita pelo responsável, sem haver integração e visão integrada de todos os protocolos - Não existe registo/base de dados de parceiros que colaboram com o LNEC em diferentes projetos (e.g., projetos de investigação) - Tratamento e procedimentos internos diferentes para convénios e protocolos 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da lista de convénios e protocolos e eventual denúncia dos convénios e protocolos sem atividade - Auscultação dos serviços no sentido de serem propostas novas áreas e entidades para estabelecimento de convénios de cooperação - Normalização da terminologia aplicada: convénios ou protocolos, por forma a uniformizar a natureza dos documentos e a facilitar o seu arquivo e rastreabilidade (no LNEC, convénios e protocolos têm diferentes processos e tratamentos administrativos - Elaboração de Instruções internas que obriguem a uma consulta prévia sobre a existência de algum tipo de cooperação com determinada entidade e seu âmbito, antes de propor um acolhimento, orientação de tese, participação em júri, missão, estudo, etc., para que possa existir um registo 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de convénios e protocolos em vigor - Lista das redes de investigação em que o LNEC participa - Lista de programas doutorais - Lista das associações nacionais e internacionais de que o LNEC é membro. - Lista de parceiros em projetos de investigação - GGP - Lista de associações sediadas no LNEC - Relatórios das ações desenvolvidas durante os três últimos projetos do Programa de Capacitação de Laboratórios de Engenharia da CPLP. - Protocolo entre o LNEC e a CML - Notícias publicadas no portal do LNEC e redes sociais sobre a iniciativa “Há Vida no Bairro” e demais iniciativas de solidariedade.

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>nacionais e internacionais (ENBRI, RILEM, FEHRL, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias para candidatura e participação em projetos de investigação - Parcerias com diversas entidades complementares à atividade do LNEC (SPG, SPA, PPA, PTPC, etc.) - Colaboração com FCCN em contexto audiovisual e tecnologias de informação - Colaboração com a CML para a construção da ligação do Corredor Verde da Alta do Lumiar ao Corredor Verde Central e instalação de hortas comunitárias - Parceria com o Agrupamento de Escolas de Alvalade na candidatura à promoção de um Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) - Participação no Conselho Geral do Agrupamento de Escolas Rainha D Leonor - Colaboração com diversas entidades para a realização de ações de solidariedade no LNEC - Colaboração com a ATLNEC - Colaboração em ações benevolentes de doação de sangue, promovidas e realizadas no LNEC pelo Instituto Português do Sangue e da Transplantação (IPST) - Organização e realização interna de vendas solidárias de Natal, com objetos doados pelos colaboradores e cuja venda reverte a favor de diversas causas e associações - Iniciativa interna de solidariedade LNEC Mais, que pretende mobilizar os 	<p>(processos diferentes e arquivos diferentes), o que dificulta o seu registo, arquivo e rastreabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> -Regra geral, as propostas de parceria para tarefas específicas surgem em resposta a convite de terceiros - Acolhimentos e orientações de teses e dissertações são tratados da mesma forma - A regulação dos acolhimentos no LNEC é antiga (Nota de Serviço nº 15/1995) e já não se adequa à atual realidade É necessário um regulamento mais abrangente, que cubra questões como a confidencialidade, por exemplo 		<p>adequado da atividade no âmbito dos documentos de cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos registos sobre a atividade realizada no âmbito de convénios/protocolos - Criar um sistema para gerir informação sobre parceiros de projetos com contactos de referência e "valências/áreas de atividade" da organização - Definir a forma de tratamento da atividade relativa a acolhimentos e orientações - Elaboração de um regulamento para os acolhimentos (já foi pedido pelo Conselho Diretivo e deverá ser elaborada em breve uma proposta) - Elaboração de um manual de acolhimento, que poderia ser um documento útil não apenas para a integração de alunos de acolhimento, mas também de bolsiros e de novos trabalhadores no LNEC - Criação de um instrumento de recolha de feedback para todos os clientes do LNEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre a iniciativa LNEC Mais e ações resultantes disponível em http://www-int.lnec.pt/lnecmais/index.html - <i>KnowRisk</i> - https://knowriskproject.com/the-project/?lang=pt - C3Places - https://c3places.eu/ - Notícias publicadas no portal do LNEC e redes sociais sobre a iniciativa "Há Vida no Bairro" e "Construindo Pontes" - Notícias publicadas sobre a colaboração com a CML no programa "Escola Nova" - Número de acolhimentos dos últimos 5 anos, por tipo. - Protocolos com ISTE, Casa Pia, etc., para a realização de acolhimentos - Folhetos cursos e relatórios de estágios realizados no âmbito do Programa de Capacitação de Laboratórios de Engenharia da CPLP (últimos 3 anos) - Colaboração com a Casa Pia para realização de trabalhos de modelação 3D no DHA de estruturas marítimas nos Açores, desenvolvidos por alunos do Curso de Desenho e Modelação 3D. - Relatórios de atividades de 2015, 2016 e 2017 ("Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional")

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>colaboradores para a proposta de ações que possam melhorar a vida no LNEC</p> <p>Estas ações não devem ter custos associados para o LNEC e os promotores e participantes são voluntários</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com diversas entidades e associações (Associação Salvador, Casa do Gil, Ordem dos Engenheiros, Banco Alimentar, Movimento ao Serviço da Vida, etc.) na realização de campanhas de recolha de bens e de divulgação da atividade - Apoio à formação do movimento voluntário “<i>Just a Change</i>”, que conta com milhares de voluntários em Portugal e procede à reabilitação de dezenas de casas por ano - Colaboração com a FENACERCI para produção de cubos, tetrápodes e outros elementos físicos usados nos modelos de estruturas marítimas ensaiados no DHA - Colaboração com a Junta de Freguesia de Alvalade em diversos eventos como “Há Vida no Bairro”, com uma demonstração da atividade de modelação física desenvolvida no DHA - Participação, a convite do Pavilhão do Conhecimento - Centro Ciência Viva, numa ação de formação para professores de física e de educação tecnológica do ensino secundário, sobre o tema “Construindo Pontes” (março de 2017), com eventual continuidade, nomeadamente a nível da realização de visitas - Participação com a CML no programa “Escola Nova” - Desenvolvimento de atividades de 				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>comparação interlaboratorial (Direção da Qualidade e LNEC-EM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A orientação de acolhimentos é prática corrente desde há décadas no LNEC Não apenas acolhimentos para efeito de estágio profissional (mais frequentes: para ingresso nas Ordens profissionais: Engenheiros, Arquitetos; Engenheiros Técnicos; etc.), mas também acolhimentos no âmbito de estágios curriculares, de formação em contexto de trabalho, para realização de teses de mestrado e doutoramento, trabalhos de investigação e de pós-doutoramento - Existência do Centro de Acolhimento para alojamento de alunos de fora de Lisboa e de outros países - Existência de protocolos específicos para a orientação de estágios - Realização anual de ações de benchmarking (da responsabilidade da DSRHL, incluídas nos relatórios de atividade do LNEC) - Participação do LNEC no grupo de trabalho "Compras Públicas Verdes" 				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de comunicação e sua implementação - Novo portal institucional, em Português e Inglês - Páginas nas redes sociais (<i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> e <i>LinkedIn</i>) - Nova página de Intranet - Visitas de estudo de vários graus de ensino - Visitas públicas realizadas nos 40, 50, 60 e 70 anos do LNEC e nos 60 anos do DHA. Estão previstas visitas públicas para comemoração dos 70 anos do DHA, no próximo mês de outubro - Visitas técnicas - Acesso público à Biblioteca - Acesso público à Livraria - Aluguer de salas e organização de eventos - Colaboração com a Junta de Freguesia de Alvalade para a instalação de hortas comunitárias e jardim público (através da Câmara Municipal de Lisboa) - Participação no evento <i>Lisbon Week</i> (edição dedicada ao bairro de Alvalade), em 2015, através da realização de visitas públicas e da organização de uma exposição sobre a atividade do LNEC intitulada "LNEC – Engenharia para a Sociedade" - Participação no evento <i>Open House</i> (no âmbito da Trienal de Arquitetura de Lisboa), com duas visitas a realizar no próximo mês de setembro de 2018 - Realização de duas edições do <i>Open Day</i> dos Laboratórios, organizadas pelo LNEC-EM - Existência de Livro de Reclamações físico com um número pequeno de 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca proatividade por parte dos setores do LNEC, que se traduz em pouca quantidade e diversidade de notícias e demais conteúdos enviados ao GRPT para divulgação - As páginas das Unidades Departamentais no portal institucional estão muito incompletas e desatualizadas - Não existe um instrumento formal de recolha de informação/feedback associado a visitas e aluguer de salas - Não existe um instrumento formal de recolha de informação junto de todos os clientes do LNEC - Baixo índice de resposta no inquérito aos colaboradores - Não existe prática instituída para comunicar ao cliente pontos de situação relevantes e alterações aos planos de trabalho - A capacidade de divulgação de ações em <i>streaming</i> ainda está pouco generalizada 	60	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma página institucional do LNEC no Instagram - Promoção da proatividade e colaboração de todos os setores do LNEC, por forma a melhorar e diversificar os conteúdos - Dar maior atenção ao portal - Desenvolver questionários para recolha de feedback dos participantes em visitas e aluguer de salas - Promoção de visitas e outras atividades na Biblioteca do LNEC (lançamento de livros, atividades para crianças e público jovem, palestras, etc. Estas atividades poderiam ser resultado de parceria específica entre o LNEC e a Junta de Freguesia de Alvalade) - Elaboração de folhetos digitais para divulgação da Biblioteca, Livraria e aluguer de salas e apoio à realização e eventos - Estabelecimento de parcerias com entidades como o Pavilhão do Conhecimento - Ciência Viva, no sentido de fomentar a realização de visitas e a participação do LNEC em programas como o Ciência Viva no Verão, por exemplo - Criação de mensagem automática nos formulários de contacto existentes no portal e no e-mail geral e do GRPT, a confirmar a receção da mensagem e que esta se encontra em análise e será respondida o mais brevemente possível - Estabelecer procedimentos/manual de boas práticas orientado para a comunicação contínua com o cliente - Incutir nos trabalhadores a ideia de que todas as solicitações, mesmo as aparentemente mais simples, deverão ser formalizadas e que o LNEC não faz atendimento presencial e telefónico, por forma a assegurar uma resposta adequada, 	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma das medidas a implementar aprovadas pelo CD - Resumo visitas realizadas nos últimos 3 anos e até final de julho de 2018 - Feedback e comentários nas redes sociais - Código de Conduta - Exemplo de folheto de uma Unidade Operativa - Exemplar da newsletter do LNEC-EM - Programa do OpenDay 2017 - Exemplo de divulgação de um link para uma transmissão streaming de um evento LNEC - Exemplo de pesquisa de documentos normativos

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>reclamações formalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de gestão disponíveis para consulta no portal http://www.lnecpt.pt/lnec/instrumentos-de-gestao/ - Pela natureza dos serviços de consultoria avançada do LNEC, a maioria da atividade é desenvolvida à medida das necessidades do cliente e em conjunto com o mesmo, resultando numa abrangência mais alargada de coprodução e cocriação - Iniciativas para auscultação de clientes, demonstração de valências, estratégias de investigação, como por exemplo a iniciativa "Workshop-Empresas do GAPI" - Existência de alguma divulgação em <i>streaming</i> de ações realizadas no LNEC - A salvaguarda da utilização da versão mais recente dos documentos técnicos em vigor no âmbito dos serviços prestados a clientes 			<p>ponderada, vinculativa e rastreável, que, embora menos rápida, terá óbvias vantagens para LNEC e cliente (elaboração de Nota de Serviço/Manual de boas práticas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas as solicitações, mesmo as negativas, devem ter uma resposta, de preferência célere - Caso o LNEC não seja a entidade competente para determinado assunto, indicar, sempre que possível, quem poderá dar resposta - Implementar e manter uma ótica de apoio ao cliente e à comunidade - Promover a possibilidade de divulgação de eventos através de <i>streaming</i> 	

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um software de gestão integrado - Instalações e infraestrutura tecnológica adequadas - Contabilidade analítica e de projeto em desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestão financeira atual, com orçamentos anuais e pouca flexibilidade na gestão dos projetos cofinanciados, introduz muitas dificuldades à gestão - Inexistência de relatório de gestão - Passivo orçamental e financeiro grande - Necessidades de complementar a Contabilidade analítica com sistema de apuramento de resultados por processos - Inexistência de mecanismos de fatura eletrónica - Falta de ferramentas baseadas em informação de gestão existente para apoio à decisão - Falta de planeamento no aprovisionamento - Falta de controlos e auditorias internas - Processos e circuitos ineficientes - Ausência de manuais de procedimentos - Deficiente comunicação entre os serviços financeiros e os setores operativos - Recursos Humanos na área da contabilidade e gestão patrimonial pouco qualificados - Situação registral dos terrenos e edifícios do LNEC não está regularizada 	51	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a isenção dos quadros normativos que incidem sobre a gestão de projetos e sobre as despesas de C&T, por exemplo, através de contratos plurianuais - Promover a elaboração de relatório de gestão, incluindo também informação do desempenho por UO e atividade - Procurar fazer o saneamento financeiro - Melhorar a contabilidade analítica, com repartição dos custos indiretos pelas três dimensões; especialização de exercícios; acréscimo e diferimento de custos e proveitos - Desenvolver mecanismos de fatura eletrónica - Definir e implementar um conjunto de indicadores de desempenho orçamental (em tempo real e periódicos) - Promover a função planeamento do aprovisionamento quer a nível central quer a nível departamental - Introduzir uma política de auditoria e controlos internos sistemáticos - Desmaterializar, descentralizar e simplificar processos e circuitos, tirando partido dos sistemas de informação existentes, em vez de procurar adaptá-los à prática utilizada - Elaborar manuais de procedimentos - Melhorar a comunicação com os setores operativos - Contratação de Técnicos Superiores e de assessoria técnica especializada contabilística, fiscal e jurídica; - Promover a regularização do registo predial dos terrenos e edifícios do LNEC e correspondente reflexo contabilístico 	<ul style="list-style-type: none"> - QUAR - Basegov: Publicitação de despesa - LNEC CLC 2017 - Parecer do fiscal único - Relatório do fiscal único - PAD - Avaliação do desempenho económico-financeiro das Unidades Departamentais - 2017 - Exemplo de fatura - <i>Financial statement</i> - Exemplo de informação de relatório financeiro - Codificação de atividades do LNEC - Exemplo de relatório com orçamento do projeto - Mapa de caracterização dos instrumentos - NS 18/2009 - Regulamento do fundo de maneo - Representação CD_PEC - Código de conduta - Memória Descritiva com Análise Custo-benefício (financeira e risco) - Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas - Iniciativas de eficiência e controlo orçamental

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> -Existe um repositório digital para a produção científica e técnica (<i>DSpace</i>), que responde diretamente a indicadores do QUAR, integrado no repositório nacional RCAAP -Informação sobre as publicações científicas disponível no Portal -Existe um sistema de gestão documental de suporte a toda a atividade do LNEC -Existe um Sistema de Gestão das Unidades Laboratoriais do LNEC-EM, nomeadamente as com ensaios acreditados; -Existe uma Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM (de acordo com os requisitos de gestão da ISO/IEC 17025 associada à acreditação das Unidades do LNEC-EM; -Existe um repositório para gerir a informação científica e técnica obtida durante as missões, para além do relatório de missão (DocRep) -Existência de Intranet para comunicação interna -Existência de um Portal para comunicação com o exterior -Newsletter periódica LNEC-EM -Protocolo B-ON para acesso a vários repositórios de publicações -Contrato LNEC/IPQ para acesso a normas -As oportunidades de financiamento são noticiadas na Intranet -Existência de plataformas de suporte à informação de gestão -Colaboradores do LNEC envolvidos em atividades de produção científica, como autores e/ou revisores 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixa integração e interoperabilidade entre diferentes sistemas -A existência de múltiplos sistemas (heterogéneos), com diferentes paradigmas de interface, introduz dificuldades de usabilidade -A Plataforma digital “<i>Innovway</i>” ainda não está em conformidade com os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025 -Baixa adesão no fornecimento e disponibilização de informação por parte de alguns utilizadores -A comunicação das oportunidades de financiamento não é direcionada aos setores potencialmente interessados -Existe informação e conhecimento que estão unicamente expressos de forma textual (e.g., fluxos dos processos e procedimentos de suporte) -Manuais de acolhimento e de apoio a visitantes desatualizados -Redução nas atividades promovidas pela iniciativa “Oficinas de investigação” -Dificuldades na qualificação e/ou certificação de técnicos do LNEC, em particular no LNEC-EM e TIC -Não existe um plano de transferência de conhecimento aquando da saída de colaboradores (conhecimento está na pessoa e não no LNEC) -Diminuição da publicação de documentação de apoio ao meio técnico 	71	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar/normalizar os diferentes sistemas -Melhorar e normalizar os padrões de interface com o utilizador -Adaptar a Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM para os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025 -Promover a adesão e disponibilização de informação em todos os repositórios -Sistematizar e direcionar a comunicação de oportunidades de financiamento -Melhorar a representação e apresentação de conhecimento e informação, bem como o mecanismo de divulgação dessa informação (e.g., representação de fluxos em linguagens de representação de processos) -Atualizar manuais de acolhimento e de apoio a visitantes -Promover o funcionamento da iniciativa “Oficinas de investigação” -Promover e executar plano de formação para a qualificação e/ou certificação de técnicos do LNEC, em particular no LNEC-EM e TIC -Elaborar planos de transferência de conhecimento -Promover estratégias que assegurem a manutenção e transferência do conhecimento para o meio técnico (e.g., cultura de partilha de conhecimento, representação do conhecimento em relatórios, manuais e guias de procedimentos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>DSpace</i> (http://dspace2.lnec.pt:8080/jspui/) - Repositório Digital de toda a produção científica e técnica do LNEC. Apenas de acesso interno e restrito no caso dos relatórios confidenciais, Notas de Serviço (http://intranet.lnec.pt/pt/documentacao/notas-de-servico/) nº 4/2015; nº 14/2015; nº 5/2018 -Repositório Científico do LNEC (http://repositorio.lnec.pt:8080/)- Repositório Digital de acesso aberto, integrado no RCAAP, para divulgar e permitir o livre acesso à produção científica da sua comunidade de investigadores nos domínios da engenharia civil e áreas afins, promovendo a partilha e a visibilidade da informação científica e garantindo a preservação da memória intelectual da instituição. -Todas as publicações científicas dos investigadores do LNEC estão também disponíveis no portal do LNEC (http://www.lnec.pt/) -Gestão documental -<i>Innovway</i> - Sistema de qualidade, que é auditado. (LNEC-EM) -Relatórios de Missão: (http://docrep.lnec.pt/), criado no seguimento da Nota de Serviço nº 15/2014,. Além do relatório, a plataforma disponibiliza informação obtida na missão e considerada relevante. -Gestão documental -Intranet

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> -Ciclo de aprovação das notas técnicas, relatórios e outras publicações como garantia do alinhamento com os objetivos da instituição -Cursos e ações de formação -Acolhimento e acompanhamento dos novos colaboradores -Iniciativa “Oficinas de investigação”, promovida pelos bolsiros do LNEC, visando a partilha de conhecimento ao nível da atividade desenvolvida pela Comunidade Científica do LNEC (ComC) -Existência de acolhimentos (mestrados e doutoramentos), estágios profissionais e estágios curriculares que partilham informação científica e técnica com o LNEC -Possibilidade de licenças sabáticas (investigadores externos no LNEC e investigadores do LNEC noutras instituições), que promovem a partilha de conhecimento -Existência de visitas técnicas (escolas) -Participação em comissões técnicas e de normalização 				<ul style="list-style-type: none"> -<i>b-on</i> (protocolo) -Acesso a outros repositórios científicos (ACM, Elsevier, Springer) -Contrato LNEC/IPQ para acesso a normas http://intranet.lnec.pt/pt/comunicacoes/comunicacoes/ (Balanço social) -Exemplo de qualificação de experimentadores conforme inserido no <i>Innovway</i> (4.4.5 C)

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.5	<ul style="list-style-type: none"> -Aquisições de equipamento realizadas no âmbito de projetos de investigação -Processo de aquisição de equipamento informático coordenado de forma centralizada, garantindo o alinhamento com os objetivos tecnológicos -Subscrições / licenciamentos do software considerado necessário à prossecução da missão do LNEC coordenados de forma centralizada, garantindo o alinhamento com os objetivos tecnológicos -Projetos de modernização administrativa (anteriores ou a iniciar) - ReDeP; LNEC+Perto, BI-LNEC -Adoção de soluções <i>open-source</i> sempre que possível -Existência de um código de conduta para a utilização de meios informáticos -Existência de sistemas de gestão de projetos -Existência de um repositório científico com toda a produção científica e técnica do LNEC -Infraestrutura “Centro de Congressos” -Sistemas de videoconferências -Serviço de <i>Helpdesk</i> informática -Serviço de <i>Helpdesk</i> de instalações e serviços de apoio -No âmbito da iniciativa “Reengenharia de Processos”, está a ser desenvolvida uma visão de arquitetura empresarial para o LNEC -Existência de vários serviços disponibilizados através do Portal LNEC, como por exemplo: <ol style="list-style-type: none"> (1) encomendar ensaios (2) encomendar calibrações (3) Livraria online 	<ul style="list-style-type: none"> -Não existem sistemas específicos para disponibilizar informação ao cliente de forma integrada -Inexistência de ferramentas para trabalho colaborativo -Falta integração entre os sistemas de gestão de laboratórios e os sistemas de gestão documental e financeira -Não existe cobertura <i>wi-fi</i> em todo o campus do LNEC -Não existe uma representação de arquitetura empresarial do LNEC -Dificuldades na qualificação / certificação de técnicos 	80	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver um portal específico para o cliente, a integrar com o Portal do LNEC -Criação de ferramentas para apoio ao trabalho colaborativo integradas no Portal do LNEC -Integrar o sistema de gestão de laboratórios com os sistemas de gestão documental e financeira -Alargar a cobertura <i>wi-fi</i> a todo o campus do LNEC -Desenvolver uma representação de arquitetura empresarial para o LNEC -Promover e executar planos de formação para a qualificação / certificação de técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Intranet - http://www.lnec.pt/pt/encomendar-ensaio/ - http://www.lnec.pt/pt/encomendar-calibracao - http://livraria.lnec.pt/php/index_livraria.php - http://biblioteca.lnec.pt - http://www.lnec.pt/pt/servicos/aluguer-de-salas - http://repositorio.lnec.pt:8080 -Contratos de manutenção evolutiva que garantem adequação a alterações legais -Candidaturas a projetos SAMA -LNEC-EM – revisão anual do sistema de gestão -Protocolos coma a AMB3e -Notas de serviço: 18/2006, 16/2007, 10/2011, 15/2012, 1/2018 -Política de redução de 20% de impressões -<i>Matlab</i> para <i>Octave</i> (programação aplicada em metrologia) (4.5.2 A) -Aplicação informática <i>Innovway</i> (4.5.1 A) -Registo de ensaios de treino e de avaliação de proficiência (4.5.3 A) -Matriz de competência (4.5.3 B) -Plano anual de formação (4.5.3 C) -Proposta de revisão do SG do LNEC-EM (4.5.7 A) -Exemplo de documento eletrónico no <i>Innovway</i> + indicação nos documentos da perda de atualização se o documento for impresso (4.5.8 A)

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>(4) Biblioteca online</p> <p>(5) Aluguer de salas</p> <p>(6) Repositório Científico do LNEC, integrado no RCAAP</p> <p>(7) Ficha Técnica da Habitação</p> <p>-O LNEC participa ativamente em candidaturas a ações de modernização tecnológica (e.g., programa SAMA)</p> <p>-Os sistemas usados pelo LNEC são revistos para se adequarem a alterações legais e/ou evoluções tecnológicas ou conformidade com normas e regulamentos</p> <p>-As soluções tecnológicas adotadas no âmbito de projetos de investigação estão alinhadas com as inovações tecnológicas</p> <p>-Contratos para recolha de resíduos eletrónicos</p> <p>-Desmaterialização de processos (iniciada no projeto ReDeP_C)</p> <p>-Incorporação da política de redução de 20% de impressões através de várias medidas de racionalização de recursos tecnológicos</p>				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 4.6	<ul style="list-style-type: none"> -As instalações foram crescendo de forma proporcionada às necessidades da atividade laboratorial, de engenharia e de investigação -Desenvolvimento de espaços para atividades laboratoriais associados ao LNEC-EM, relativamente à utilização segura, eficaz e eficiente – acreditação de laboratórios -Formalização de espaços no que diz respeito aos laboratórios acreditados -Existência de atividade interna de manutenção de instalações e do campus, assim como reabilitação de equipamentos -Reabilitação de espaços para novas atividades -Plano de substituição de iluminação artificial para espaços do LNEC -Utilização racional dos veículos (com plano e controlo de utilização) -Está em curso a certificação energética do campus do LNEC -Existência de temporizadores nos equipamentos de aquecimento -Existência de manual de apoio a visitantes -Identificação dos espaços de acesso público (biblioteca, livraria, salas de congressos, etc.) para os quais é garantida a acessibilidade por pessoas com mobilidade reduzida -Estacionamento disponível para todos os colaboradores e visitantes -Boa localização estratégica com fácil acesso (Autoestradas, aeroporto e transportes públicos) -Gestão e recolha de resíduos perigosos -Ecopontos no LNEC 	<ul style="list-style-type: none"> -Não existe uma análise de custo-benefício, formalizada, de ocupação dos espaços existentes (atividades e pessoas) -A utilização segura, eficaz e eficiente não está sistematizada e formalizada para todos os edifícios do LNEC -Incapacidade financeira para manutenção e reabilitação -A documentação técnica dos equipamentos (especificações, planos de manutenção, histórico de manutenções etc.) não está sistematizada -Não existem meios de diagnóstico detalhados para análise de consumos de energia e água -Obsolescência de alguns equipamentos de climatização -Falta de acesso a alguns edifícios para pessoas com mobilidade reduzida, como por exemplo ao edifício principal e ao centro de convívio -Falta de organização interna (planeamento e implementação) para promover a reciclagem -Não existe sistema de gestão de equipamentos do LNEC -Não existe plano de partilha de equipamentos, recursos e materiais de referência nos laboratórios -Não estão formalizadas as condições de acesso, confidencialidade e segurança dos espaços 	60	<ul style="list-style-type: none"> -Formalizar análises de custo-benefício dos espaços -Sistematizar e formalizar a utilização segura, eficaz e eficiente para os edifícios do LNEC -Promover a adesão a candidaturas e financiamento para novas infraestruturas e para a manutenção das existentes -Gerir e controlar a documentação técnica dos equipamentos -Instalar meios de diagnóstico para monitorização diferenciada de consumos de energia e água -Atualizar os equipamentos de climatização -Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, por exemplo, no edifício principal e no centro de convívio -Desenvolver e implementar um plano interno para a reciclagem -Desenvolver um sistema de gestão de equipamentos do LNEC -Promover a partilha de equipamentos, recursos e materiais de referência nos laboratórios -Formalizar as condições de acesso aos vários espaços, para colaboradores e visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Planta do LNEC com a localização dos serviços operativos (4.6.1 A) -A acreditação de laboratórios constitui evidência da adequação das condições dos edifícios para albergar esses laboratórios. (4.6.2 A) -Reconversão dos pavilhões de modelos físicos da hidráulica em espaços laboratoriais (Pavilhão de H acolhe vários laboratórios de diferentes unidades departamentais (CIC, DED e DT). (4.6.3 A) -Ligação na intranet para a Diretiva do Conselho Diretivo para a eficiência energética (4.6.4 A) -Diretiva do Conselho Diretivo para a eficiência energética (4.6.4 B) -Exemplo: Informação ao CD para melhoria das luminárias da carpintaria do LNEC (4.6.4 C) -Manual de apoio a visitantes 4.6.5 A) -Exemplos de criação de acessibilidade para deficientes (4.6.5 B) -Informação sobre recolha de resíduos perigosos (4.6.6 A) -Evidências da partilha de materiais de referência (em projeto) e da partilha de equipamentos de ensaio, (4.6.6 B) -Apresentação sobre gestão de resíduos no campus LNEC (4.6.6 C) -Open day LNEC-EM (4.6.7 A) -Protocolo de cedência de terreno à Junta de Freguesia de Alvalade (4.6.7 B) -Lista, disponível na internet, das entidades sediadas no LNEC (4.6.7C)

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> -Aquisição e gestão (em projeto) integrada de consumíveis -Projetos de partilha de equipamento, recursos e materiais de referência nos laboratórios do LNEC-EM -O LNEC coloca as suas instalações ao dispor da comunidade local, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> - O LNEC alberga no seu campus parceiros científicos e tecnológicos - Espaços públicos (biblioteca, livraria, salas de congressos, etc.) - Cedência de espaço à Junta de Freguesia para horta comunitária e parque - Exposições abertas ao público - Visitas públicas - Visitas de escolas 				<ul style="list-style-type: none"> -Número de visitas realizadas nos últimos 3 anos (4.6.7 D). -Contabilização do número de visitantes durante o <i>Lisbon Week</i> (visitas públicas e exposição) (4.6.7 E). -Número de utilizadores externos e internos da Biblioteca (4.6.7 F). -Vendas efetuadas na Livraria nos últimos 3 anos (4.6.7 G).

Critério 5: Processos

Avaliação

Considerar o que a organização faz para...

Subcritérios

- 5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes
5.3. Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 5.1	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos-chave do LNEC correspondem ao conjunto de procedimentos necessários para a realização dos diferentes tipos de projetos, classificados conforme o tipo de atividade (revista de acordo com as necessidades) - Está em curso a identificação e modelação as-is dos processos-chave, com o objetivo de proceder à sua melhoria (em termos de eficiência, qualidade e eficácia) - Os processos e procedimentos estão detalhados textualmente - As práticas e procedimentos a adotar nos processos-chave são divulgados através de instruções e notas de serviço, que pretendem corrigir ineficiências e harmonizar procedimentos - A gestão dos processos-chave do LNEC é feita por projeto, existindo um gabinete de gestão de projetos (GGP) transversal que apoia o responsável do projeto na sua gestão financeira e material. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos não estão modelados usando uma linguagem formal de modelação de processos. - As aplicações de gestão de projetos não estão unificadas (têm diferentes tipos de abordagem, níveis de acesso, e suporte a diferentes fases de execução do projeto) - Identificou-se um conjunto de indicadores de desempenho dos projetos, mas ainda não está testado, otimizado, nem permite vistas agregadas (por exemplo, por setor) - Não estão definidas metas para os indicadores identificados - Não estão definidos os fatores críticos de sucesso para os processos-chave - O cálculo e visualização dos indicadores não tem suporte informático adequado - Não existe uma ferramenta para análise geral da previsão de alocação de recursos humanos - Os processos-chave do tipo “estudos e pareceres” não têm classificação por 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Modelar os processos-chave de forma formal - Desenvolver uma aplicação integrada para a gestão de todos os processos-chave - Sistematizar a definição de indicadores de desempenho para os processos-chave -Sistematizar a definição de metas e objetivos para todos os indicadores chave -Sistematizar a definição de fatores críticos de sucesso para os processos-chave -Desenvolver um sistema de apoio à decisão com capacidade de visualização e cálculo de indicadores para as diferentes dimensões de análise - Desenvolver uma funcionalidade de visualização integrada das taxas de esforço de RH previstas - Desenvolver uma classificação de projetos de estudos e pareceres com base na temática / estratégia (área científica) - Melhorar o inquérito geral ao cliente por forma a obter feedback sobre o desempenho dos processos-chave 	<ul style="list-style-type: none"> - Instruções 971 - Sistema de classificação de projetos- - Descrição de processos de suporte -> preparação do projeto ReDeP_C). - Cadernos de encargos SGP (descrição de processos por tipologia) - Manuais SGP - Grupo de trabalho para reengenharia de processos (NS 3/2018) - Criação do GGP (NS 9/2013) - Instruções 972 - Elaboração de orçamentos - Instruções 973 – Imputação de mão-de-obra - NS 6/2016 - Simplificação de procedimentos (estimativa de processos e faturação dos trabalhos) - NS 3/2014 - Instruções para P2I - NS 6/2015 - Encerramento dos processos - GT reengenharia + <i>Lean</i> no GO-LNEC - Relatório final e memória

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão de projetos suporta o planeamento, a execução material e a execução financeira dos projetos com recurso a aplicações informáticas - No procedimento de abertura de um projeto é definido o responsável pelo mesmo - Existem indicadores de execução material e financeira dos processos-chave - Está em curso uma operação AMA para criar um sistema de apoio à decisão para monitorizar o desempenho dos processos-chave (BI-LNEC) e da organização - Os processos têm (quase) sempre origem nos clientes ou nos colaboradores do LNEC, as principais partes interessadas, que definem claramente as suas necessidades. O resultado/produto final vai sempre ao encontro dos requisitos iniciais do cliente. - Os processos preveem uma atividade de planeamento (ajustada às necessidades do cliente) na qual se alocam os recursos necessários e definem metas para controlo de execução. - O alinhamento entre os processo-chave e os objetivos estratégicos é controlado pelo ciclo de aprovação de cada um dos projetos - Existem inquéritos ao cliente para determinados tipos de atividade que permitem aferir a qualidade do serviço prestado 	<ul style="list-style-type: none"> temática/estratégia (área científica) - O inquérito geral ao cliente não permite avaliar adequadamente o desempenho dos processos-chave 			<ul style="list-style-type: none"> descritiva do ReDeP_C - Intranet / Documentação

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 5.2	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos iniciam-se com um pedido do cliente no qual se identificam as suas necessidades - Os processos-chave têm um planeamento no qual se definem os produtos dos projetos (e.g., relatórios, notas técnicas, boletins de ensaio, certificados) - Os processos-chave têm pontos de controlo (metas), que permitem monitorizar o progresso do projeto e gerir as expectativas do cliente no cumprimento das diferentes etapas. - Existem processos relacionados com atividades laboratoriais e de certificação do LNEC que estão acreditados por normas - O LNEC está designado como Organismo de Aprovação Técnica (OAT), tendo um sistema de gestão da qualidade implementado para esse efeito - Exemplo da preocupação pela qualidade do produto é o Projeto GO-LNEC (em curso) que tem como objetivo melhorar a qualidade geral da atividade do LNEC e obter as respetivas distinções (PEF e EFQM) - O LNEC dispõe de vários canais de comunicação com o cliente, com informação atualizada de forma regular -Existem horários flexíveis para biblioteca, livraria e tesouraria - Os documentos de resultados (e.g., relatórios, notas técnicas, boletins de ensaios, certificados) são enviados ao cliente em papel e/ou em formato digital, via correio ou correio eletrónico. - Os documentos de resultados podem 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem orientações gerais sobre a comunicação com o cliente (exemplo de respostas inadequadas, falta de resposta, falta de comunicação proactiva, dificuldades em encontrar o interlocutor adequado). - O inquérito geral ao cliente não permite avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços prestados, embora existam inquéritos para atividades específicas que o permitem. - Não existe um portal do cliente para comunicar e informar sobre o estado de todos os pedidos em curso 	80	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um guia de orientação para a comunicação com o cliente. - Melhorar o inquérito geral ao cliente para permitir avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços disponibilizados pelo LNEC - Desenvolver um portal do cliente que permita aceder a toda a informação relevante num único ponto de acesso. - Desenvolver FAQ elucidativas para melhorar a informação ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquéritos ao cliente; - E2I - Certificados de acreditação IPAC - Projeto GO-LNEC - Portal - Horários da biblioteca, livraria e tesouraria

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>ser produzidos em língua estrangeira a pedido do cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O portal do LNEC tem uma secção de contactos e formulário de comunicação geral; - Existem algumas FAQ para alguns serviços, como por exemplo a Marca de Qualidade e Marcação CE de Produtos de Construção no Portal do LNEC 				
SC. 5.3	<ul style="list-style-type: none"> - No que respeita aos processo-chave, o LNEC desenvolve vários projetos em colaboração interna (com o envolvimento de diferentes unidades), que são geridos através da figura de “processo interno”. Estes projetos têm sempre um responsável que coordena toda a atividade. - A articulação interna é planeada com a elaboração de “processos internos” na fase de planeamento - Os processos preveem uma atividade de planeamento de projeto (ajustado às necessidades do cliente) na qual se faz a articulação da cadeia de valor com outras entidades parceiras. Caso seja necessário, existe uma análise de dependências/colaboração na fase de planeamento. - O fornecimento de serviços de aluguer de viaturas, alojamento e viagens está agilizado com o fornecedor através de contratos plurianuais 	<ul style="list-style-type: none"> - A ligação aos fornecedores de consumíveis das unidades operativas do LNEC-EM não é feita de forma integrada - Dificuldades na gestão de alguns processos de suporte, como sejam os serviços de manutenção dos equipamentos 	71	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos conjuntos (entre os laboratórios de todos os departamentos), preferencialmente plurianuais, aos fornecedores de consumíveis. - Contratos de manutenção plurianuais e alargados para os equipamentos necessários à execução dos processos-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail para os serviços de expediente dos departamentos com procedimentos específicos para os processos internos. - Projetos em colaboração (E2I + indicadores do QUAR); - Mobilidade interna (NS 10/2013) - Mobilidade interna na FP (Ver com RH a legislação aplicável) - Instruções 972 - Elaboração de orçamentos - NS 6/2016 - Simplificação de procedimentos (estimativa de processos e faturação dos trabalhos) - NS 3/2014 - Instruções para P2I - NS 3/2018 - Grupo de trabalho para reengenharia de processos

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

Avaliação

Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de resultados de...

Subcritérios

6.1. Medições da Percepção

6.2. Medições do desempenho

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 6.1	<p>São realizados inquéritos aos clientes, em geral, aos clientes de certificação e aos clientes dos laboratórios</p> <p><u>1 Imagem global da organização</u></p> <p>Instituição com imagem forte de credibilidade, competência e isenção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituição solicitada no âmbito da sua atividade por setor público e privado - Instituição solicitada para desenvolvimento da formação científica de alunos (secundário, universitário e pós-universitário) e profissionais <p><u>2 Acessibilidades</u></p> <p>Localizado em zona central, excelente acessibilidade a transportes públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campus com estacionamento <p>Acessibilidade para deficientes (estacionamento e acesso a edifícios)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horários dos serviços publicitados na página eletrónica e no local - Serviços ao público exterior abertos à hora de almoço <p><u>3 Transparência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos e tomada de decisão na organização regulado por legislação da AP - Existência de regulamentação interna (código de conduta, plano de prevenção da corrupção e infrações conexas) <p><u>4 Produtos e serviços</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituição reconhecida pela qualidade e fiabilidade dos serviços prestados - Marca LNEC - Inquérito de satisfação anual aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - As questões dos diferentes inquéritos não estão harmonizadas e há falta de questões fundamentais 	50	<ul style="list-style-type: none"> - Maior coerência entre os inquéritos e melhor abordagem dos pontos essenciais - Atualizar inquéritos para permitir medir os indicadores sem dados - Harmonizar as questões e a periodicidade dos diferentes inquéritos - Definir metas para os indicadores-chave 	<p>Inquéritos aos clientes, em geral, aos clientes de certificação e aos clientes dos laboratórios</p> <p><u>1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Comentários nas redes sociais * Envolvimento do LNEC pelo Governo em situações de grande responsabilidade * Nº de visitas de instituições de ensino nacionais e estrangeiras, associações profissionais (bombeiros), outras instituições públicas (GNR, ANPC) -(ver evidências Critério 4) * Solicitações por entidades públicas e particulares para elaboração de estudos e pareceres * Mapa de acolhimentos (ver evidências Critério 4) * Mails com agradecimentos por serviços prestados <p><u>2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Localização GPS * Mapa campus LNEC <p><u>3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * LO LNEC * Exemplos de NS e Instruções * Exemplos de explicação de legislação

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	- Toda a informação dos serviços oferecidos disponíveis na página eletrónica				através de comunicações (SS) *Código de conduta * Plano de prevenção da corrupção e infrações conexas <u>4</u> * Regulamentação da marca LNEC * Inquérito de satisfação aos clientes
SC. 6.2	<u>1 Envolvimento</u> Existência de Comissões com envolvimento das partes interessadas <u>2 Acessibilidade</u> - Serviços com horário para público (abertura à hora de almoço) - 98% dos clientes satisfeitos com o tempo de resposta às solicitações - Informação relativa à gestão dos serviços prestados na página eletrónica - Percentagem de satisfação dos clientes relativamente à acessibilidade no geral é de 98% <u>3 Transparência</u> - Possibilidade dos cidadãos / clientes contactarem o LNEC através das redes sociais e endereço de correio eletrónico generalista - Inquérito de satisfação aos clientes da biblioteca e livraria - O Provedor de Justiça interveio em uma situação referente a um trabalhador Caso arquivado - Instrumentos de gestão contendo toda a informação quantos aos objetivos e resultados de desempenho disponível na página eletrónica <u>4 Qualidade</u> - Quase ausência de reclamações	Pontos fracos 3 Falta de indicadores para a medição da eficiência da informação prestada	40	- Criar os indicadores em falta e monitorizá-los de forma sistemática - Definir metas para os indicadores-chave	1 Atas de reuniões 2 Horários serviços – página LNEC 3 QUAR

Critério 7: Resultados das pessoas

Avaliação

Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de resultados de...

Subcritérios

7.1. Medições da Percepção

7.2. Medições do desempenho

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 7.1	<p>- O LNEC aplica inquéritos de satisfação aos colaboradores, desde 2009. A taxa de resposta desde 2015 foi, respetivamente, de 54,1%, 52,2% e 64%.</p> <p><u>1. Percepção global dos trabalhadores</u></p> <p>- Trabalhadores sentem que o LNEC é reconhecido como instituição de excelência no que respeita à competência, rigor e isenção com grande relevância para a sociedade.</p> <p>- Comportamento ético: forte consciência dos trabalhadores quanto a possíveis conflitos de interesse e necessidade de conduta ética.</p> <p>- Trabalhadores percebem o seu envolvimento na organização (em especial a carreira de investigação científica).</p> <p>- Trabalhadores percebem instituição com elevada responsabilidade social em termos ambientais e sociais (estruturas de apoio à família e saúde).</p> <p>- Trabalhadores percebem o seu envolvimento em atividades para melhoria da vida na instituição (criação do LNEC + e pedidos de propostas).</p> <p><u>2. Percepção da gestão trabalho (% de</u></p>	<p>1. Não estão incluídos nos inquéritos aspetos mais diretamente direcionados à percepção dos colaboradores, relativamente à Instituição.</p> <p>2. Não estão colocadas exaustivamente questões relacionadas com a gestão</p>	50	<p>1. Incluir no inquérito aspetos mais direcionados à percepção dos colaboradores, relativamente à Instituição</p> <p>2. Complementar com questões relacionadas com a gestão</p> <p>- Definir metas para os indicadores relevantes</p>	<p>* Inquérito aos trabalhadores</p> <p>* Código de conduta</p> <p>* Plano de prevenção da corrupção e infrações conexas</p> <p>* Solicitações de autorização para o exercício de outras atividades</p> <p>* Regulamento do Conselho Científico</p> <p>* LNEC +</p>

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p><u>trabalhadores satisfeitos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores têm uma percepção favorável da gestão (60%) e do acesso à informação (77%) - Os trabalhadores têm uma percepção negativa do sistema de avaliação das pessoas (sistema de avaliação obrigatório na AP). <p><u>3. Percepção das condições de trabalho (% de trabalhadores satisfeitos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores têm uma percepção muito positiva relativamente: ao clima entre colegas (84%), igualdade de tratamento (90%), harmonização entre a vida profissional e familiar (86%), horário de trabalho (95%), oportunidades para desenvolver novas competências (63%) e autonomia para o exercício das funções (82%). - Relativamente às instalações, a percepção é muito positiva quanto à funcionalidade (71%), à acessibilidade (89%) e à existência de espaços de convívio (80%). - As percepções menos positivas referem-se ao conforto das instalações (51%) e aos equipamentos (47%) <p><u>4. Percepção do desenvolvimento da carreira / capacidades trabalho (% de trabalhadores satisfeitos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores têm uma percepção favorável à existência de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências (63%) e menos favorável à promoção do enriquecimento profissional (47%). 				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 7.2	<p>1. O Balanço Social contém indicadores relativos ao comportamento dos trabalhadores</p> <p>2. A taxa de resposta aos inquéritos de satisfação, desde 2015 foi, respetivamente, de 54,1%, 52,2% e 64%.</p> <p>3. O SIADAP contém indicadores relativos ao desempenho individual</p> <p>4. LNEC + demonstrativo do nível de envolvimento em atividades de melhoria</p> <p>5. Cerca de 96% dos trabalhadores utilizam na sua atividade meios tecnológicos de informação e comunicação.</p> <p>6. Os trabalhadores recebem, com alguma frequência, louvores/prémios, quer a nível individual quer a nível de grupo.</p> <p>7. Foram registadas 9 reclamações desde 1998 (10 anos). Dessas 9, só a uma foi dada razão ao reclamante.</p> <p>8. O IPS desloca-se ao LNEC duas vezes por ano para recolha de sangue. Há uma afluência de cerca 50 trabalhadores em cada recolha.</p> <p>9. Anualmente cerca de 20 trabalhadores solicitam autorização para o exercício de outras atividades.</p>	<p>- Indicadores e respetiva monitorização sistemática em falta.</p> <p>- Os prémios, reconhecimentos e louvores não são contabilizados de forma sistemática</p>	50	<p>- Criar os indicadores em falta e monitorizá-los de forma sistemática.</p> <p>- Criar procedimentos de contabilização dos prémios, reconhecimentos e louvores</p> <p>- Definir metas para os indicadores relevantes</p>	<p>* Agradecimentos</p> <p>* Formação</p> <p>* Greves</p> <p>* Indicadores BS</p> <p>* Inquérito satisfação trabalhadores</p> <p>* Inquérito livraria</p> <p>* Inquérito livraria online</p> <p>* Rotação pessoal</p> <p>* SIADAP</p> <p>* Livro de reclamações</p> <p>* Registos do IPS fornecidos ao LNEC</p> <p>* Registos DIGP relativos às autorizações solicitadas.</p>

Critério 8: Resultados da responsabilidade social

Avaliação

Considerar o que a organização atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de resultados de...

Subcritérios

8.1. Medições da Perceção

8.2. Medições do desempenho

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
SC. 8.1	<p><u>1. Consciência pública</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações educativas de saúde (rastreo auditivo e visual, tabagismo, DPOC, dádivas sangue). - Desenvolvimento de atividades desportivas (circuito manutenção, cedência de espaço à junta de freguesia para colocação de aparelhos de ginástica, atividades de lazer e bem-estar - zumba, pilates, ioga, <i>foundation training</i>, meditação - Desenvolvimento de atividades culturais (coro, grupo de teatro). - Ações de consciência pública (cedência de espaço à junta de freguesia para criação de hortas comunitárias, recolha de bens para dádivas a associações humanitárias, apoio a peditórios de associações humanitárias). - Visitas públicas à instituição integradas em programas da autarquia ou em comemorações específicas. <p><u>2. Reputação da organização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cedência e aluguer de espaços para eventos institucionais, científicos e culturais. <p><u>3. Impacto económico</u></p>	O inquérito de satisfação do trabalhador fornece informação para responder a vários indicadores deste critério	10	Melhorar o inquérito de satisfação do trabalhador para fornecer informação para responder a vários indicadores deste critério	<p>Evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mapa do campus com distribuição de ecopontos (SSHST) * Intranet SSHST * Protocolos com entidades gestoras

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>- No campus do LNEC colaboram diariamente cerca de 800 pessoas e ainda inúmeros visitantes que frequentam o espaço enquanto clientes ou participantes em eventos realizados no LNEC e que são responsáveis pelo desenvolvimento e subsistência da atividade económica circundante.</p> <p><u>4. Questões ambientais</u></p> <p>- Existência de plano de gestão de resíduos com respetiva Identificação e codificação LER.</p> <p>- Existência de ecopontos e contentores de RCD no campus.</p> <p>- Otimização da gestão de resíduos por meios de protocolos com entidades gestoras para acondicionamento, recolha e encaminhamento REEE, RPA, lâmpadas, óleos alimentares, papel, <i>toners</i> e tinteiros, monos metais.</p> <p>- Sensibilização / informação sobre procedimentos de gestão de resíduos.</p> <p>- Utilização de lâmpadas eficientes.</p> <p>- Detetores de movimento para iluminação.</p> <p>- Torneiras de água com sensores automáticos.</p> <p>- Sistemas de rega com utilização de água de poços.</p> <p>- Caldeiras com sistema de desligamento automático durante os meses de inverno. Reciclagem de papel.</p> <p>- Colocação de suportes para estacionamento de bicicletas.</p> <p>- Preferência na aquisição de consumíveis reutilizáveis.</p> <p>- Implementação de uma frota automóvel "verde".</p> <p>- Venda de produtos hortícolas</p>				

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	biológicos aos trabalhadores por produtores nacionais.				
SC. 8.2	<p><u>1. Questões ambientais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de gestão de resíduos com respetiva Identificação e codificação LER - Ecopontos e contentores de RCD no campus. - Otimização da gestão de resíduos por meios de protocolos com entidades gestoras para acondicionamento, recolha e encaminhamento REEE, RPA, lâmpadas, óleos alimentares, papel, toners e tinteiros, monos metais. - Sensibilização / informação sobre procedimentos de gestão de resíduos. - Utilização de lâmpadas eficientes. - Detetores de movimento para iluminação. - Torneiras de água com sensores automáticos. - Sistemas de rega com utilização de água de poços. - Caldeiras com sistema de desligamento automático durante os meses de inverno. - Reciclagem de papel. - Colocação de suportes para estacionamento de bicicletas. - Preferência na aquisição de consumíveis reutilizáveis. - Implementação de uma frota automóvel "verde". - Venda de produtos hortícolas biológicos aos trabalhadores por produtores nacionais. <p><u>2. Relações com autoridades relevantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - JF Alvalade - visitas ao campus e instalações - CMLisboa - protocolos relativos ao 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há informação sistematizada acerca das ações de cariz social em que o LNEC participa - As referências ao LNEC nos media não estão a ser identificadas e contabilizadas - Elevados consumos de água e eletricidade 	60	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar a informação acerca das ações de cariz social em que o LNEC participa - Desenvolver mecanismos de identificação e recolha de referências ao LNEC nos media - Desenvolver mecanismos de redução de consumo de água e eletricidade 	<p>Evidências</p> <ol style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> * dados_online_loja_2016-2017 * DespReciclarRenovar_reg8218/13 * Email_Oleotorres_recolha201805 * Gestão_recursos_cd_papel_2018 * GestaoResiduosLNEC_05OUT2015 * Livraria_2016-2017 * Livraria_online_2016-2017 * NS1/2018 Impressão Rel. e NT * NS10/2011 Impressão Rel. e NT * NS15/2012 Impressao Rel. e NT * Poupanca_recursos_cd_papel_2018 * Protocolo AMB3e * Protocolo AMB3e Pontoeletrao * Recolha_certificada_arquivo * recolha_papel_biblioteca_201703 * Vip_Recebe_Autores_Inf 002_2012-DSLM <ul style="list-style-type: none"> * Protocolo CML corredor "verde" e hortas * Ver evidências pontos 4.1 e 4.2 <ul style="list-style-type: none"> * avisos de abertura de concursos <p>Evidências</p> <ol style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> * Intranet SSHST <ul style="list-style-type: none"> * QUAR

SC	Pontos fortes	Pontos Fracos	Pontuação	Sugestões de melhoria	Evidências
	<p>corredor "verde" e hortas ecológicas</p> <p><u>3. Políticas de emprego</u></p> <p>- O LNEC satisfaz as políticas de emprego da AP, não fazendo qualquer diferenciação e gestão de RH relativamente ao género, raça, orientação sexual e religiosa, pertença a minorias étnicas.</p> <p><u>4. Participação de colaboradores em atividades filantrópicas</u></p> <p>- Os colaboradores participam voluntariamente em atividades filantrópicas (LNEC +, venda de natal, doação de sangue).</p> <p><u>5. Responsabilidade com a saúde e prevenção de acidentes</u></p> <p>- Existência de um posto médico e de enfermagem</p> <p>- Realização de ações de sensibilização e rastreios de saúde (tabagismo, audição, visão, sistema respiratório).</p> <p>Elaboração de procedimentos para a realização de atividades tendo em vista a minimização do risco</p> <p><u>6. Intercâmbio de conhecimento</u></p> <p>Organização de eventos científicos e técnicos</p> <p>Orientação de teses e dissertações por trabalhadores de investigação científica</p> <p>- Atribuição de bolsas de investigação científica</p> <p>- Realização de estágios com utilização de infraestruturas experimentais, laboratórios</p> <p>- Publicações científicas e publicações técnicas por trabalhadores</p> <p>- Livraria física e online</p> <p>- Biblioteca aberta ao exterior.</p>				

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

Avaliação

Considerar os resultados alcançados pela organização em relação a...

Subcritérios

9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

9.2. Resultados internos: nível de eficiência

9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
1	Resultados em termos de output (quantidade e qualidade na prestação de serviços e produtos)	Nº teses e dissertações orientadas por investigadores	90	78	118	100	100	100	QUAR
		% de dissertações concluídas / totais orientadas	sd	sd	sd	sd	sd	sd	
		Nº publicações científicas	288	209	385	350	300	300	QUAR
		Nº de publicações científicas indexadas (ver RADI)				sd	sd	sd	Sistemas de indexação usados no RADI
		Nº eventos científicos e técnicos organizados ou coorganizados	69	54	93	50	60	60	QUAR
2	Resultados em termos de outcome (efeitos do output de serviços e produtos prestados na sociedade e nos beneficiários diretos)	Nº de bolsas LNEC de investigação científica	106	109	110	130	110	110	QUAR
		Nº estágios realizados	179	168	181	160	160	160	QUAR
3	O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados relativamente a padrões e regulamentos	Nº de estudos de investigação programada em parceria com outras entidades	36	41	55	50	45	45	QUAR
		Nº de reconhecimentos externos (Número de reconhecimentos/louvores/prémios, divulgados; Prémio Manuel Rocha, etc.)	2+1	6+1	1	sd	sd	sd	=SubC71. Não existem dados recolhidos a nível do LNEC (só a nível de alguns setores). Os registados foram divulgados no Facebook

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
		% de serviços prestados com avaliação de qualidade, monitorização e satisfação	sd	sd	sd	sd	sd	sd	(GO-LNEC; BI-LNEC)
		Nº de reclamações no livro de reclamações	0	0	1	sd	sd	sd	Livro reclamações
		Classificação final da instituição segundo o QUAR	sd	103%	102%	sd	sd	sd	QUAR
4	Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos com clientes pela organização.	% de execução material dos contratos com clientes (entregáveis)	sd	sd	sd	sd	sd	sd	SGP
		% de execução financeira dos contratos com clientes (total faturado/total previsto no contrato)	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Relat GGP(2016 dados acumulados; 2017 serão dados do ano)
		% de projetos terminados no prazo	sd	sd	sd	sd	sd	sd	SGP
5	Resultados das inspeções e auditorias aos outputs e outcome.	Nº de oportunidades de melhoria identificadas / auditoria (nas auditorias externas)	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Auditorias LNEC-EM e certificação de produtos
		Nº de não conformidades identificadas / auditoria (nas auditorias externas)	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Auditorias LNEC-EM e certificação de produtos
6	Resultados do benchmarking (análise comparativa) em termos de <i>output</i> e <i>outcome</i> .	Rácio Receitas próprias/ receita total (Receitas próprias/ receita total do LNEC-Média de Receitas próprias/ receita total dos IT)	7,0% (43,00-40,18)/40,18	47,1% (59,00-40,1)/40,1	68,5% (53-31,46)/31,46	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio Nacional Financiamento estatal/ receita total (financiamento estatal/ receita total do LNEC-Média de financiamento estatal / receita total das ICT nacionais)	-45% (47-73)/73	-40% (41-69)/69	-45% (47-73)/73	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de <i>benchmarking</i>)
		Rácio Internacional Financiamento estatal/ receita total (financiamento estatal/ receita total do LNEC-Média de financiamento estatal / receita total das ICT Internacionais ⁹)	-19% (47-58)/58	-16% (41-49)/49	-19% (47-58)/58	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
7	Resultados da inovação dos bens/serviços na melhoria dos impactos.	Nº de publicações vendidas online	1573	1245	1188	sd	sd	sd	ReDep; LNEC+Perto
		Nº de pedidos de ensaios solicitados online	sd	sd	sd	sd	sd	sd	ReDep; LNEC+Perto
		Nº de consultas online à biblioteca	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Refª relatório final do ReDep (data anterior)

9.2. Resultados internos: nível de eficiência

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/Objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
1	Resposta dos líderes aos resultados e verificações das medições, incluindo a gestão do risco.	% de oportunidades de melhoria das auditorias implementadas (OM implementadas / OM identificadas pertinentes)	100%	100%	100%	sd	sd	sd	Auditorias internas certificação de produtos. Fonte: Mails Inf indicadores_Odete
		% de ações corretivas eficazes (nº ações corretivas eficazes / nº de não conformidades)	100%	100%	100%	sd	sd	sd	Auditorias internas certificação de produtos. Fonte: Mails Inf indicadores_Odete
2	Eficiência da organização em gerir de forma otimizada os recursos disponíveis, incluindo a gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento e instalações (input versus output).	% de processos-chave objeto de medição de desempenho sistematizada	sd	sd	sd	sd	sd	sd	(GO-LNEC; BI-LNEC; LNEC+Perto)
		% de horas em gastos gerais	24.56%	23.33%	21.41%	sd	sd	sd	Fonte: Mails Inf indicadores_Alexandre
		% de horas trabalhadas em processos de outros setores	12.73%	12.47%	13.08%	sd	sd	sd	Fonte: Mails Inf indicadores_Alexandre
		Nº de eventos/utilização das salas do centro de congressos	79	37	sd	sd	sd	sd	Fonte: Mails Inf indicadores_Anacleto via APM
		% de candidaturas a projetos de investigação aprovadas	sd	12% (desde maio)	19.00%	sd	sd	sd	GGP_Nuno
		Índice de tecnicidade (nº de investigadores e técnicos/nº total trabalhadores)	65.6	62.50%	66%	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Receita própria / n.º de investigadores	64 k€	109 k€	91 k€	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Taxa de realização de horas de RH (horas imputadas / horas planeadas)	sd	sd	sd	sd	sd	sd	
		Nº publicações técnicas por investigador	4.56	3.45	4.41	4.5	4.5	4	QUAR
3	Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.	Nº de pessoas requalificadas	sd	sd	sd	sd	sd	sd	
4	Resultados do <i>benchmarking</i> (análise comparativa).	Rácio Nacional Bolseiros/investigadores (Bolsesiros/investigadores do LNEC-Média Bolseiros/investigadores de ICT nacionais)	-52% (77-160)/160	-84% (72-447)/447	-82% (81-464)/464	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/Objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
		Rácio Internacional Bolseiros/investigadores (Bolseiros/investigadores do LNEC- Média Bolseiros/investigadores de ICT internacionais)	131% (77-33)/33	60% (72-45)/45	132% (81-132)/132	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio Nacional Receita Própria/ Investigadores (Receita Própria/ Investigadores do LNEC- Média Receita Própria/ Investigadores de ICT nacionais)	-17% (64-77)/77	43% (109-76)/76	36% (91-66,8) /66,8	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio internacional Receita Própria/ Investigadores (Receita Própria/ Investigadores do LNEC- Média Receita Própria/ Investigadores de ICT internacionais)	-39% (64-105,6)/105,6	1% (109-108)/108	14% (91-106,4) /106,4	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio Nacional Receita total /efetivos (Receita total/ efetivos do LNEC- Média Receita total/ efetivos de ICT nacionais)	-29% (45-64)/64	21% (58-48)/48	17% (53-45,4)/45,4	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio internacional Receita total /efetivos (Receita total/ efetivos do LNEC- Média Receita total/ efetivos de ICT internacionais)	-56% (45-102)/102	-36% (58-91,2)/91,2	-46% (53-97,6)/97,6	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio Nacional publicações/investigadores (publicações/investigadores do LNEC- Média publicações/investigadores de ICT nacionais)	-27% (2,27-3,13)/3,13	-26% (2,1-2,83)/2,83	3% 73)/2,73(2,8-2,	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio Internacional publicações/investigadores (publicações/investigadores do LNEC- Média publicações/investigadores de ICT internacionais)	229% (2,27-0,7)/0,27	72% (2,1-1,22)/1,22	259% (2,8-0,78)/0,078	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio de tecnicidade nacional (Índice de tecnicidade do LNEC-Média dos IT de Institutos Nacionais)	14% (65,6-57,6)/57,6	11% (62,5-56,26)/56,26	9% (66,0-60,39)/60,39	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)
		Rácio de tecnicidade internacional (Índice de tecnicidade do LNEC-Média dos IT de Institutos internacionais)	33% (65,6-49,28)/49,28	17% (62,5-53,52)/53,52	23% (66,0-53,78)%53,78	sd	sd	sd	Relatório de Atividades (extrato de benchmarking)

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/Objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
5	Eficácia das parcerias (ex. grau de realização dos acordos de parcerias, atividades conjuntas).	% de execução das parcerias	100% (apenas convénios PALOP)	100% (apenas convénios PALOP)	100% (apenas convénios PALOP)	sd	sd	sd	É necessário fazer o levantamento para todos os convénios e parcerias
		% de parcerias com execução	100% (apenas convénios PALOP)	100% (apenas convénios PALOP)	100% (apenas convénios PALOP)	sd	sd	sd	
6	Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa, melhorar a qualidade da prestação de serviços (ex. custos reduzidos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, economia de tempo).	Nº de cópias efetuadas (volume de impressão)	898 672 pág. impressas	782 248 pág. impressas	675 249 pág. impressas	sd	sd	sd	Relatório final ReDeP (fonte: Mails inf indicadores_Rui Monteiro)
		Tempo médio de circulação dos documentos	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Relatório final ReDeP
		Tempo médio de resposta a pedidos de apoio (informática)	1 dia útil (8,9 horas)	1 dia útil (8,6 horas)	1 dia útil (8,5 horas)	1 dia útil (Next Business Day)	1 dia útil (Next Business Day)	1 dia útil (Next Business Day)	Registos CIC (RT)_informatica
7	Resultados das medições, através de inspeções e auditorias, sobre o funcionamento da organização.	Nº de oportunidades de melhoria identificadas / auditoria (nas auditorias internas)	7	3	3	sd	sd	sd	Auditorias internas certificação de produtos. Fonte: Mails Inf indicadores_Odete
		Nº de não conformidades identificadas / auditoria (nas auditorias internas)	3	3	1	sd	sd	sd	Auditorias internas certificação de produtos. Fonte: Mails Inf indicadores_Odete
8	Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade (Prémios de Excelência, etc.).	Nº de acreditações obtidas pelo LNEC	12	11	12	sd	sd	sd	Auditorias LNEC-EM e certificação de produtos. A Engª Ana Cristina Ferreira, do LNEC-EM, consultada sobre estes dados, referiu que não é possível fazer médias ou aproximações lineares dos valores finais aqui referidos.

Nº	Exemplos CAF	Indicadores	Resultados			Metas/Objetivos			Evidências
			2015	2016	2017	2015	2016	2017	
									São 30 laboratórios, com características de funcionamento diferente, onde estes dados seriam difíceis de apurar. A leitura a fazer dos resultados (OM, NC, etc.) deve ser estudada especificamente para se conseguir tirar conclusões com relevância para os laboratórios. Fonte: Mails Inf indicadores_Odete
		Número de reconhecimentos de Mérito no âmbito do SIADAP3	20	17	15	sd	sd	sd	SIADAP
9	Execução do orçamento e dos objetivos financeiros.	Volume de faturação	7 443 958.59 €	7 033 974.92 €	7 195 063.80 €	sd	sd	sd	DR do RC; QUAR
		% Faturação total(*)/Receita total (*- prestações de serviço e projetos de investigação)	32.90%	31.58%	32.43%	sd	sd	sd	SGP
		% Investimento em infraestruturas de investigação (despesas de capital) face à despesa total (sem RCP)	7.79	4.5	5.6	sd	7.5	7.5	QUAR
		% de financiamento externo com projetos de investigação programada relativamente à despesa total	9	11.3	6.7	8.5	8.5	8.5	QUAR
		% do montante de autofinanciamento (receita própria) relativamente ao total das despesas	47.2	47.7	44.6	sd	50	50	QUAR
		% despesa RH/despesa total	82.31%	83.96%	84.65%	sd	sd	sd	DR do RC; QUAR
10	Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira.	Nº de recomendações/falhas detetadas com penalização	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Relatórios auditoria
		Nº de recomendações/falhas detetadas sem penalização	sd	sd	sd	sd	sd	sd	Relatórios auditoria
11	Custo-eficácia (outcomes atingidos ao menor custo possível).	Despesa com RH / n.º de publicações técnicas	64 667.63	89 482.96	48 778.81	sd	sd	sd	DR do RC; QUAR
		Despesa com RH Investigadores / n.º de publicações científicas	31 210.53	44 158.55	24 806.12	sd	sd	sd	Fonte: Mails Inf indicadores_Alexandre+QUAR

ANEXO II

Relato da reunião para o *Focus Group*

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC Relatório do *Focus Group* – Diretores das Unidades Departamentais

25 de outubro de 2018

Resumo

No dia 25 de outubro de 2018, realizou-se a sessão *Focus Group* com a presença do Conselho Diretivo, representado pelo sua Vogal e Líder do Projeto, Eng.^a Maria de Lurdes Antunes, da Equipa de Gestão do Subprojeto A, de seis dos oito Diretores das Unidades Departamentais e de um representante de um diretor de Unidade Departamental

A sessão teve como objetivo consolidar a autoavaliação, que está a ser desenvolvida utilizando a CAF, no âmbito dos Critérios 1, 2 e 5, designadamente, Liderança, Planeamento e Estratégia e Processos, através da técnica de *Focus Group*. Esta consiste numa ferramenta que apoia o diagnóstico através de um debate entre elementos-chave da organização com o objetivo de recolher informações e opiniões sobre temas pré-definidos.

Em reunião preparatória, a Equipa de Gestão do Subprojeto A e os responsáveis dos critérios identificaram os temas relevantes para serem debatidos na sessão e definiram as questões a serem apresentadas.

O objetivo proposto para a sessão foi atingido, obtendo-se uma participação ativa sobre o desempenho atual do LNEC, bem como sugestões de melhoria relevantes a serem enquadradas no processo de autoavaliação e no consequente plano de melhorias.



Figura AII.1 – Participantes no *Focus Group*

Participantes

Nome	Setor
Maria de Lurdes Antunes	CD
Maria Alzira Santos	DHA
Paula Margarida Couto	GGP
José Barateiro	NTIEC
Odete Fernandes	DM/NQC
Maria da Graça Igreja	GGP
José Manuel Catarino	DE
Rogério Bairrão	DE
António Lemonde Macedo	DT
Sandra Vieira Gomes	DT
João Carlos Viegas	CIC
António Lopes Batista	DBB
Ana Maria Fonseca	DBB
Arlindo Gonçalves	DM
António Bettencourt Ribeiro	DM
Grandão Lopes	DED
João Bilé Serra	DG
Marta Cota	SInASE
Ana Rita Barreto	SInASE

Questões discutidas com o *Focus Group* – alinhamento com a CAF

Questão	Enquadramento CAF
P1: Consideram que a estratégia e o que é esperado da vossa UD estão claramente definidos para poderem monitorizar o desempenho e assim definir planos de ação?	Critério 1 - Liderança 1.2 - Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
P2: Que estratégias são desenvolvidas para apoiar os colaboradores a desempenhar as suas funções de acordo com o exetável? (reforço motivacional, delegação de competências, etc.)	Critério 1 - Liderança 1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta
P3: Considera adequado o envolvimento das UD no desenvolvimento do planeamento estratégico e operacional do LNEC?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
P4: Como vê o papel das chefias intermédias e dos responsáveis dos projetos na garantia da qualidade técnica e científica, na gestão de recursos (materiais, humanos e financeiros) e no cumprimento dos prazos nos processos-chave do LNEC?	Critério 5 - Processos 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas
P5: De que forma asseguram uma coordenação eficaz e eficiente dos processos designadamente aqueles cujas responsabilidades estão distribuídas por mais do que uma UD ou em colaboração com outras entidades?	Critério 5 - Processos 5.3 - Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes
P6: De que forma consideram que o CD assegura que a atividade do LNEC seja orientada pela missão, visão e valores definidos?	Critério 1 - Liderança 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores
P7: Consideram que o LNEC reúne e analisa, de forma sistemática, informação do meio envolvente, aferindo as necessidades das partes interessadas como clientes, parceiros, poder político, cidadãos e colaboradores?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.1 – Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante
P8: A informação recolhida é adequada para suportar a <u>definição da estratégia</u> de atuação?	
P9: As atividades, serviços e produtos são ajustados, atempadamente, em resposta às alterações do meio envolvente?	Critério 2 – Planeamento e Estratégia 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida
<i>Os processos-chave do LNEC correspondem ao conjunto de procedimentos necessários para a realização dos diferentes tipos de projetos, classificados conforme o tipo de atividade (revista de acordo com as necessidades)</i> P10: Como integram o feedback que recebem dos cidadãos, clientes, parceiros e outras partes interessadas <u>na melhoria dos processos</u>?	Critério 5 - Processos 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes

Questão	Enquadramento CAF
P11: Considera que o LNEC tem adaptado a sua estrutura face às alterações do meio envolvente?	<p>Critério 1 - Liderança</p> <p>1.2 - Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua</p> <p>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</p> <p>2.3 - Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular</p>
P12: Como analisam a articulação do LNEC com as políticas públicas e de que forma isso se reflete nas vossas atividades enquanto coordenadores de UD?	<p>Critério 1 - Liderança</p> <p>1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas</p>
P13: Os processos de planeamento incorporam, adequadamente, aspetos de inovação e mudança?	<p>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</p> <p>2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança</p>
P14: De que forma consideram que os processos-chave para os quais colaboram no LNEC facilitam o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais?	<p>Critério 5 - Processos</p> <p>5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas</p>

Discussão

P1 - Consideram que a estratégia e o que é esperado da vossa UD estão claramente definidos para poderem monitorizar o desempenho e assim definir planos de ação?

P1.1. Definição da estratégia e Monitorização do seu desempenho

Anualmente é solicitado às UD um plano de atividades baseado na informação que existe ao dispor. No entanto, a estratégia de elaboração destes planos não é muito clara, não sendo definidas metas nesta fase. A monitorização da execução dos planos não é feita. Por isso, considera-se que não há uma aferição entre o que se planeou e o que efetivamente foi realizado. Seria interessante fazer um ponto de avaliação intermédio.

Algumas UD consideram que os processos de planeamento, definição de metas e monitorização estão a ser realizados para estudos por contrato, não se fazendo para investigação estratégica. No entanto, outras UD consideram o contrário.

Todos os departamentos executam planos de ação em outubro/novembro para o ano seguinte. A monitorização não se consegue fazer para os estudos e pareceres porque não existem referências (metas), designadamente em relação a faturação. Também, na área da investigação é muito complexo efetuar essa monitorização.

Algumas UD consideram que a diversidade de atividade que desenvolvem dificulta a previsão e definição de metas apesar da existência de metas.

Deveria existir um maior esforço para aumentar a participação das UD na definição do QUAR e para a realização das mudanças e implementação de novos procedimentos.

Considera-se que existe uma forma muito “democrática” de falar e ajustar pontos de vista o que dificulta a formalização de planos estratégicos. O PA é um bom instrumento de gestão para a formalização adequada que reflita de forma exaustiva as metas e os planos de ação. Uma melhor estruturação/formalização da estratégia seria importante para a construção de planos de ação com maior consistência.

Embora exista uma estratégia ao nível da investigação, esta não é global, não incluindo as restantes áreas de atividade.

Deveria existir um processo para identificar novas competências, novo saber e novos produtos, alinhando com as grandes estratégias nacionais e internacionais.

Deveria ser desenvolvida formação no âmbito da liderança em gestão de recursos humanos para os Dirigentes.

P1.2 Construção de planos de ação baseados na experiência do passado

Os planos de ação são efetuados em parte pelo conhecimento de anos anteriores e tendo por base novos projetos e a evolução da atividade das UD.

Seria importante refletir sobre qual a melhor forma de monitorizar / quantificar o que foi estabelecido.

No que se refere à investigação o esforço que é pedido a todos para um maior rigor é neste momento uma realidade, devendo a instituição cada vez mais apostar na melhoria das ferramentas, bem como na avaliação do cumprimento do estabelecido.

O plano de atividades é efetuado com base no histórico, sendo um exercício de continuidade. No que se refere à investigação, Os planos são muito gerais e não quantificam as competências e os produtos que devem ser desenvolvidos.

P1.3 Retomar a consulta às Unidades Departamentais para a definição do QUAR.

Seria muito importante retomar esse processo, e que teria relevância em dois sentidos:

1. Dar informação às pessoas sobre os objetivos do QUAR da organização;
2. Permitir às pessoas refletir sobre as metas definidas como objetivo de se tentar melhorá-las de forma a encontrar melhores metas para QUAR.

Anteriormente era solicitado às unidades orgânicas o contributo para a construção do QUAR, no entanto, essa prática foi abandonada nos últimos anos.

Os projetos dependem em grande parte dos investigadores que os executam de forma muito autónoma. O desempenho das UD depende do desempenho individual dos investigadores que não são avaliados de forma quantitativa, o que dificulta muito o processo de avaliação quantitativa da própria UD.

P2: Que estratégias são desenvolvidas para apoiar os colaboradores a desempenhar as suas funções de acordo com o exetável? (reforço motivacional, delegação de competências, etc.)

Considera-se existirem três ferramentas principais neste âmbito: Vencimento, que não é controlado pelo LNEC; Formação; Diversificação das atividades em que as pessoas estão envolvidas. A implementação de algumas medidas de reforço motivacional, como o aumento salarial ou a progressão na carreira, não depende exclusivamente do LNEC.

Um dos Diretores indica que o LNEC tem muitos pontos fortes nesta área, considerando que existe uma grande preocupação com os colaboradores. Embora considere que as pessoas que sempre trabalharam no LNEC não têm outras referências de comparação para poderem valorizar alguns destes aspetos. “No LNEC, só quem não quiser fazer nada é que não está motivado”.

Um diretor de UD referiu que o ambiente do LNEC propicia a que as pessoas que não estão na carreira de investigação possam obter os graus de mestre e/ou de doutor.

Os novos investigadores são muito motivados pelas missões ao estrangeiro.

Foi referida uma experiência motivadora, envolvendo todos os colaboradores de um Departamento numa visita a uma obra para verificarem, em conjunto, o contributo do LNEC para aquele projeto.

A delegação de competências nem sempre é clara, devendo estar formalmente definida. Referiu-se que os cargos superiores têm competências limitadas, levando à sua desmotivação.

Há uma grande dificuldade em motivar os colaboradores menos produtivos.

P3: Considera adequado o envolvimento das UD no desenvolvimento do planeamento estratégico e operacional do LNEC?

Consideram adequado de acordo com o respondido na questão 1.

Seria importante melhorar a participação das UD na definição das metas e na monitorização dos planos de atividade.

P4: Como vê o papel das chefias intermédias e dos responsáveis dos projetos na garantia da qualidade técnica e científica, na gestão de recursos (materiais, humanos e financeiros) e no cumprimento dos prazos nos processos-chave do LNEC?

A atividade de regulamentação e normalização tipicamente não é paga ao LNEC. É difícil alocar recursos para esta atividade. Apesar de não ser diretamente financiada, tem planos e prazos para cumprir junto do IPQ.

A qualidade (método, rigor) da realização das atividades é valorizada em detrimento dos prazos. Existe uma grande dificuldade de cumprimento de prazos. Geralmente, os clientes ficam muito satisfeitos com a qualidade e profundidade dos resultados apresentados, nem sempre dando relevância ao não cumprimento dos prazos.

O próprio histórico do LNEC leva a que seja dada uma grande relevância à qualidade técnica dos serviços prestados e menos a aspetos como sejam os prazos. Seria importante refletir sobre esta dualidade e a importância de dar resposta aos clientes de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Seria importante sermos mais cuidadosos no estabelecimento dos prazos para a execução.

Por vezes há necessidade de dar uma resposta rápida aos pedidos de trabalhos dos clientes. No entanto, os formalismos internos impedem que se cumpram alguns prazos.

Como resultado da atividade, é muitas vezes dada uma resposta técnica, rápida e informal, em detrimento da resposta formal, sendo esta só enviada *a posteriori*, o que atrasa os processos de faturação. A aceitação deste tipo de resultados demonstra uma grande confiança na qualidade do trabalho por parte dos clientes.

Os recursos (humanos, financeiros e materiais) são limitados relativamente às necessidades, existindo uma grande sobrecarga de tarefas/atividades nos recursos humanos. Por outro lado, as dificuldades financeiras e a morosidade dos processos de aquisição também condicionam o cumprimento de prazos.

As chefias intermédias tentam resolver estas situações com alguma criatividade, pois na maior parte delas a gestão dos recursos não é efetuada diretamente por estas.

Muitas vezes quando os trabalhos são concluídos tardiamente, a oportunidade já não é a mesma.

O LNEC está a melhorar neste aspeto, com a existência de sistemas de gestão de projetos.

O não cumprimento de prazos pode depender de fatores exógenos, como eventuais colaborações em projetos em parceria com outras entidades.

P5: De que forma asseguram uma coordenação eficaz e eficiente dos processos designadamente aqueles cujas responsabilidades estão distribuídas por mais do que uma UD ou em colaboração com outras entidades?

Não são sentidas grandes dificuldades de interação entre as diversas UD, o que facilita muito este processo. A definição de responsáveis de projeto, ao nível de um trabalho específico, agiliza este processo. No entanto, este processo é muito dependente da boa vontade das pessoas. Os responsáveis dos projetos podem sentir algumas dificuldades pois a prioridade dos mesmos, dentro de cada setor pode ser diferente. Não existe um grande compromisso com os prazos no âmbito da execução da colaboração interna.

Seria importante que na fase de planeamento fossem envolvidos todos os setores que vão executar o trabalho, o que permitiria uma melhoria da estimativa dos recursos necessários. Neste aspeto existe um grande potencial de melhoria.

O desfasamento temporal entre o planeamento e a execução, que ocorre com frequência no acompanhamento de grandes obras, dificulta a gestão, em especial a alocação de recursos e a articulação com outros setores.

O desempenho global na execução de projetos em colaboração pode ser melhorado com alterações nos procedimentos internos e/ou na estrutura orgânica do LNEC, sendo oportuno melhorar as ferramentas existentes.

Os setores que trabalham quase exclusivamente para outros setores são menos sensíveis para cumprimento dos prazos, em detrimento dos que têm contacto direto com o cliente.

Os projetos e sua articulação e coordenação estão muito dependentes das relações pessoais. As colaborações têm de funcionar bem, independentemente do tipo de relações pessoais e, para isso, é necessário tratar as colaborações de forma profissional e institucional, ultrapassando quaisquer divergências que possam existir.

P6: De que forma consideram que o CD assegura que a atividade do LNEC seja orientada pela missão, visão e valores definidos?

Não existe um documento único que integre todos os elementos (missão, visão e valores) e considera-se que existe pouca divulgação, sendo necessária uma comunicação mais ativa.

A informação encontra-se descrita, mas dispersa. Não foram colocadas à discussão com os colaboradores, o que poderia ser importante para uma maior consolidação. Poderia existir um alerta, no início do ano, para estes documentos estratégicos.

O LNEC assegura que a sua atividade está em linha com a missão, valores e visão, através das aprovações das diversas chefias.

A missão é estável ao longo do tempo; os valores são intrínsecos à cultura da “casa”, sendo transmitidos de pessoa para pessoa; a visão é mais conjuntural e nem sempre conhecida, sendo um ponto fraco.

A missão e a visão talvez não sejam divulgadas com a eficácia que seria desejável, de qualquer das formas isso é uma responsabilidade repartida pelas chefias intermédias. A cultura do LNEC acaba por ser transmitida pela integração e envolvimento que deve ser feita a cada um dos colaboradores, principalmente no que diz respeito aos valores.

A definição pelo CD de objetivos e metas para o QUAR está naturalmente orientada pela missão, visão e valores do LNEC, sendo uma forma da sua divulgação e de garantia do alinhamento estratégico.

O LNEC tem uma estrutura orientada para a organização e não para o desenvolvimento de trabalho individual, o que garante que a sua atividade contribui para os princípios estratégicos e organizacionais.

P7: Consideram que o LNEC reúne e analisa, de forma sistemática, informação do meio envolvente, aferindo as necessidades das partes interessadas como clientes, parceiros, poder político, cidadãos e colaboradores?

O LNEC recolhe informação relevante, embora não a organize e sistematize de forma a permitir a sua melhor utilização na definição dos planos estratégicos.

Existe formalização para a recolha e análise de informação ao nível dos laboratórios acreditados, mas não para os restantes laboratórios. Seria importante alargar o sistema de gestão da qualidade a todos os laboratórios do LNEC, não tendo necessariamente de haver uma acreditação.

Para auscultação dos cidadãos, não existe um mecanismo formal de recolha de informação, apenas é efetuado por via informal, sendo feita de uma forma passiva.

O interesse dos clientes é auscultado no âmbito dos projetos, por vezes apenas de forma individual, não existindo um formalismo para gerir a informação produzida. No entanto existe potencial de melhoria para ouvir de forma sistematizada os clientes.

A auscultação ao poder político é efetuada por via do Conselho Diretivo.

As competências do LNEC são reconhecidas externamente, mas os clientes e o poder político nem sempre pedem colaboração ao LNEC, a ele recorrendo apenas em situações de emergência e não de forma preventiva.

No âmbito do desenvolvimento da E2I foram efetuadas diversas jornadas com entidades externas, tendo-se considerado que esses elementos trouxeram inputs para esta identificação de necessidades e expectativas. No entanto, considerou-se que algumas instituições não revelaram as suas necessidades em público, limitando-se a fazer apresentações institucionais.

P8: A informação recolhida é adequada para suportar a definição da estratégia de atuação?

A resposta depende do tipo de atividade.

No que se refere aos laboratórios acreditados, existem diversos procedimentos de recolha de informação junto do cliente, que são evidenciados em contexto de auditoria.

As necessidades que se recolhem são muitas vezes de curto prazo, sendo por isso pouco úteis para a definição da estratégia a médio e longo prazo. A estratégia do LNEC acaba por passar muito por reflexões internas considerando o histórico de atividade.

Apesar de figurar na lei orgânica um Conselho de Orientação composto por representantes de diferentes ministérios, este órgão não está em funcionamento.

A estratégia não está verdadeiramente formalizada para todos os processos-chave do LNEC.

P9: As atividades, serviços e produtos são ajustados, atempadamente, em resposta às alterações do meio envolvente?

O ajustamento é quase sempre reativo e não baseado em planeamento, sendo mais crítico para as atividades de investigação. Por essa razão, os ajustamentos são normalmente implementados a curto prazo e não fruto de reflexão estratégica a longo prazo.

A inovação e melhoria contínua dependem muito do esforço individual. Deveria existir uma equipa dedicada ao levantamento das alterações de contexto e à promoção da implementação dos ajustamentos correspondentes.

As pessoas só vêm ter ao LNEC se souberem o que o LNEC faz, existindo muitos trabalhos que resultam da relação com o cliente. Foi proposta a utilização de técnicas de orientação e de gestão (Marketing) para divulgar a atividade do LNEC aos seus potenciais clientes.

P10: Como integram o feedback que recebem dos cidadãos, clientes, parceiros e outras partes interessadas na melhoria dos processos?

A forma como se integra o feedback das partes interessadas varia com o processo-chave, sendo mais simples nos processos que têm contacto direto com o cliente.

Em geral, é efetuada por cada uma das chefias das UD, em resultado da aprendizagem adquirida em cada projeto.

Existem projetos em que os produtos são avaliados por entidades externas no final para aferição da sua qualidade científica, sendo o resultado dessa avaliação incorporado nas próximas iterações.

P11: Considera que o LNEC tem adaptado a sua estrutura face às alterações do meio envolvente?

A alteração da estrutura de um organismo público como o LNEC não é fácil, sendo mais fácil alterar as atividades. Qualquer mudança de estrutura é “dolorosa” e resiliente.

A última reestruturação permite flexibilidade na constituição dos núcleos e assim responder às alterações do meio, havendo ainda a possibilidade de criação de grupos de trabalho horizontais.

Foi ainda referido que esta questão não é relevante.

P12: Como analisam a articulação do LNEC com as políticas públicas e de que forma isso se reflete nas vossas atividades enquanto coordenadores de UD?

O poder político não utiliza o LNEC na plenitude das suas potencialidades, sendo da competência do CD tentar inverter esta tendência.

Os planos de investigação refletem o alinhamento com a reflexão interna e as necessidades do poder político. Os pedidos de trabalhos da AP são geralmente endereçados ao CD que depois os direciona para as UD.

O conhecimento que os decisores políticos possuem sobre o LNEC vai variando de acordo com os ciclos políticos. Não é fácil “manter vivo”, no poder político, o reconhecimento técnico sobre as capacidades do LNEC. Deveria haver uma estratégia mais concertada para estabelecer estes contactos e melhorar a articulação com as políticas públicas.

Pode ser importante que as UD tenham um papel na divulgação das potencialidades do LNEC.

Quando são desenvolvidos, os planos de atividades baseiam-se nas Grandes Opções do Plano (GOP). O LNEC é ouvido para o estabelecimento destas políticas, como por exemplo no Plano Nacional de Investimentos (nas áreas da mobilidade e transportes, e reabilitação ao nível dos municípios). O LNEC participa na definição de planos de ação de autarquias (através de estudos) que se refletem na conceção das políticas públicas.

Existe uma área de regulamentação que está articulada com as políticas públicas.

O Conselho de Orientação e a Unidade de Acompanhamento, que não se encontram em funcionamento, seriam muito importantes nesta articulação.

P13: Os processos de planeamento incorporam, adequadamente, aspetos de inovação e mudança?

Estes aspetos são incorporados, mas de uma forma lenta. Por exemplo, mantêm-se fluxos paralelos (analógico e digital) em vários processos.

Apesar de se considerar que algumas ferramentas são difíceis de usar e de adotar, deve-se generalizar a sua utilização.

Os aspetos de inovação e mudança têm custos associados e isso é um grande constrangimento à sua implementação. Tem existido algum financiamento externo, no entanto não é a 100%, sendo difícil ao LNEC assumir a sua comparticipação.

Todos consideram que existiu uma melhoria significativa nos últimos 5 anos.

P14: De que forma consideram que os processos-chave para os quais colaboram no LNEC facilitam o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais?

Os processos digitais foram implementados mantendo os fluxos analógicos, sendo necessário proceder agora à sua reengenharia.

A identificação das melhorias deverá ser efetuada por via de auditoria aos processos para identificar os estrangulamentos.

Nota: foi ainda referido que seria importante priorizar as ações de melhoria.

