



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Planos de projeto, de comunicação e de riscos



LABORATÓRIO NACIONAL
DE ENGENHARIA CIVIL

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Planos de projeto, de comunicação e de riscos

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

Lisboa • março de 2018

I&D CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 334/2018 – CD

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

Título

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Planos de projeto, de comunicação e de riscos

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

Maria da Graça Igreja

Técnica Superior, Gabinete de Gestão de Projetos

José Barateiro

Investigador Auxiliar, Núcleo de Tecnologias da Informação em Engenharia Civil

DEPARTAMENTO DE MATERIAIS

Maria Odete Fernandes

Técnica Superior, Núcleo de Qualidade na Construção

Colaboração

SINASE

Marta Cota

Consultora

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

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA

e-mail: lnec@lnec.pt

www.lnec.pt

Relatório 334/2018

Proc. 0102/1310/20796

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Planos de Projeto, de Comunicação e de Riscos

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 destina-se a responder primeiramente ao compromisso de apresentar para o Subprojeto A, um plano para a implementação da CAF, respetivo cronograma de execução, e planos de comunicação e de riscos.

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

IMPLEMENTING THE COMMON SELF-ASSESSMENT FRAMEWORK IN PUBLIC ORGANISATIONS

Project Plan, Communication Plan and Risk Management Plan

Abstract

The project "GO-LNEC - Training 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 respond primarily to the commitment to submit, under subproject A, a plan for the implementation of the CAF, including the implementation timeline, a communication plan and a risk plan.

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

Sumário executivo

A Operação ou Projeto GO-LNEC - Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC, visa capacitar o Laboratório Nacional de Engenharia Civil 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).

Este relatório respeita apenas ao primeiro destes subprojetos. As atividades que integram o Subprojeto A – Implementação da CAF - são:

- A1 - Gestão do Projeto;
- A2 – Autoavaliação;
- A3 – Implementação e melhoria do processo;
- A4 – Reconhecimento.

Depois de se apresentarem os objetivos e o âmbito do Subprojeto A, descreve-se a metodologia usada no processo de autoavaliação do LNEC, que se baseia no modelo CAF (*Common Assessment Framework*) para a Administração Pública da União Europeia. Esta metodologia inclui os procedimentos que conduzem à autoavaliação, à implementação das melhorias e ao reconhecimento. O sistema de pontuação utilizado é o da escala clássica da CAF. Apresenta-se ainda o plano de trabalhos e respetivo cronograma do subprojeto e a constituição da equipa do projeto, que inclui a equipa de gestão e a equipa de autoavaliação. A seguir enumeram-se alguns dos recursos materiais postos à disposição da equipa para a execução do projeto e listam-se os resultados esperados com o Subprojeto A. As ações de informação e comunicação a desenvolver no âmbito do subprojeto, bem como a identificação dos riscos da Operação são remetidos para os planos respetivos apresentados em anexo.

Assim, incluem-se em anexo ao presente relatório, o Cronograma de Execução do Subprojeto A, o Plano de Comunicação do Subprojeto A e o Plano de Riscos do Projeto GO-LNEC.

Índice

1	Introdução	1
2	Objetivos	3
3	Âmbito	4
4	Metodologia.....	5
	4.1 Autoavaliação, implementação de melhorias e reconhecimento	5
	4.2 Sistema de Pontuação.....	6
5	Plano de Trabalhos do Subprojeto A	7
6	Equipa do Subprojecto A	10
	6.1 Composição da equipa	10
	6.2 Plano de trabalho da equipa.....	11
7	Recursos	13
8	Informação e Comunicação	14
9	Riscos do Projeto	15
10	Resultados Esperados	16
	Referências bibliográficas	18
	Anexos.....	19
	ANEXO I Cronograma de Execução	21
	ANEXO II Plano de Comunicação.....	25
	ANEXO III Plano de Riscos.....	31
AIII.1.	Definição de Risco	34
AIII.2.	Critérios de apreciação e de tratamento do risco	37
AIII.3.	Gestão do Risco do Projeto.....	39
AIII.4.	Monitorização e Revisão.....	41

Índice de figuras

Figura 3.1 – Organigrama do LNEC.....	4
Figura AIII.1 – Processo de gestão do risco (adaptado de ISO, 2009a)	35
Figura AIII.2 – Matriz de risco.....	37

Índice de quadros

Quadro 6.1 – Equipa do Subprojeto A	10
Quadro 6.2 – Focus Group.....	11
Quadro AIII.1 – Classes de probabilidade dos eventos	37
Quadro AIII.2 – Níveis de consequências dos riscos.....	37

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 cometida 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 Operação¹ 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, a saber:

- 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 LEAN²).

As atividades que integram o Subprojeto A – Implementação da CAF - são:

- A1 - Gestão do Projeto;
- A2 – Autoavaliação;
- A3 – Implementação e melhoria do processo;
- A4 – Reconhecimento.

¹ Operação é a designação genérica dada aos projetos no âmbito do SAMA2020. Neste relatório Operação e projeto usar-se-ão indistintamente.

² O método de gestão LEAN baseia-se num conjunto de princípios que visam aumentar a eficiência na organização, ao mesmo tempo que procura acrescentar valor aos produtos e serviços tendo em conta a satisfação do cliente. Estes princípios são: identificar o valor; mapear a cadeia de valor; criar o fluxo de valor; estabelecer um sistema de produção baseado na procura; procurar a perfeição.

Nos capítulos 2 e 3 deste relatório, apresentam-se os objetivos e o âmbito do Subprojeto A, respetivamente. No capítulo 4, descreve-se a metodologia usada no processo de autoavaliação do LNEC. No capítulo 5, apresenta-se o Plano de Trabalhos, cujo cronograma se mostra no Anexo 1. No capítulo 6, indica-se a constituição da equipa do projeto, que inclui a equipa de gestão e a equipa de autoavaliação. O capítulo 7 enumera os recursos postos à disposição da equipa para a execução do projeto. Nos capítulos 7 e 8 apresentam-se os Planos de Comunicação e de Riscos, que são detalhados nos anexos 2 e 3, respetivamente. Finalmente, no capítulo 10, listam-se os resultados esperados com o Subprojeto A, do Projeto GO-LNEC.

2 | Objetivos

O subprojecto 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 venha a ser uma instituição orientada para a gestão pela qualidade total, cumprindo os oito princípios de excelência:

- i) orientação para os resultados;
- ii) focalização no 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, esta autoavaliação deverá permitir:

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

Finalmente, 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 irá ser aplicada a todo o LNEC cujo organigrama se apresenta na Figura 3.1.

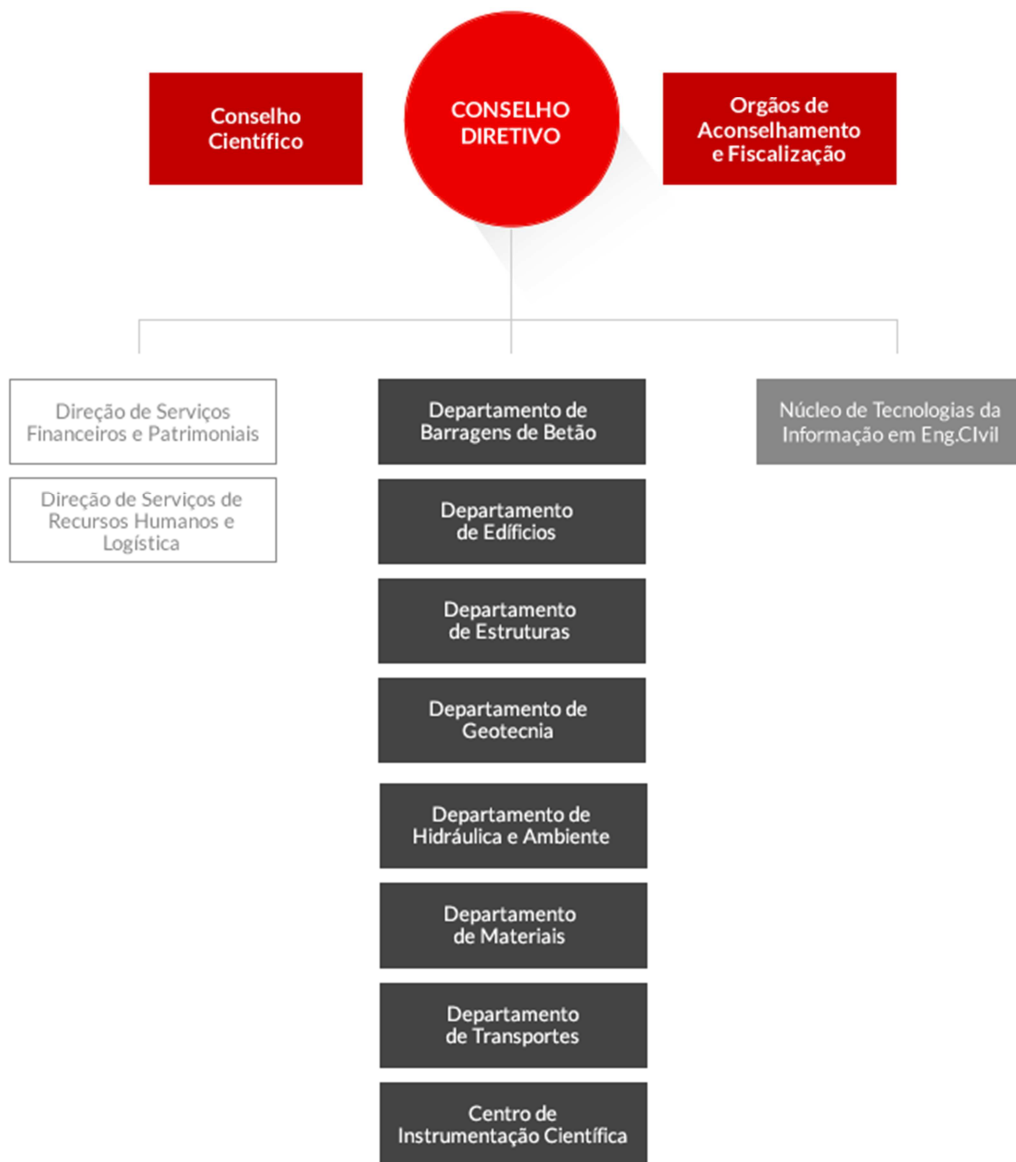


Figura 3.1 – Organigrama do LNEC

O LNEC tem um Conselho Diretivo, formado por um Presidente e dois Vogais, e da sua estrutura fazem parte oito serviços operativos / unidades departamentais que correspondem às suas grandes áreas de atividade e, ainda, duas direções de serviços.

4 | Metodologia

4.1 Autoavaliação, implementação de melhorias e reconhecimento

A metodologia a adotar, que utilizará o método PDCA (P-Planear (*Plan*), Executar (D-*Do*), Rever (C-*Check*) e Ajustar (A-*Adjust*)) para gerir o Subprojeto A, deverá seguir as linhas de orientação preparadas pelo Modelo CAF 2013 para melhorar as Organizações, baseadas nos dez passos seguintes:

Fase 1 (P): Início da caminhada, que inclui dois passos:

- 1 Planear e organizar a autoavaliação;
- 2 Comunicar o processo de avaliação;

Fase 2 (D): Processo de autoavaliação, que inclui quatro passos:

- 3 Criar a equipa de autoavaliação;
- 4 Organizar a formação;
- 5 Realizar a autoavaliação;
- 6 Elaborar o relatório da autoavaliação;

Fase 3 (P+D+C+A): Planeamento de ações de melhoria, que inclui os quatro passos do ciclo PDCA:

- 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 processo de autoavaliação baseia-se na caracterização da instituição no que respeita aos seus meios disponíveis e ao modo de organização para atingir os resultados desejados junto dos seus clientes, parceiros e colaboradores, para além da tutela. A autoavaliação será desenvolvida com base nos 9 critérios, que se subdividem em 28 subcritérios explícitos, na metodologia do Modelo de Autoavaliação *Common Assessment Framework* (CAF). Para a classificação destes subcritérios será usado o método da pontuação clássica.

Para a autoavaliação dos meios, serão abordados os primeiros 5 critérios CAF: 1) liderança; 2) planeamento e estratégia; 3) pessoas; 4) parcerias e recursos; e 5) processos.

Para a autoavaliação dos resultados, serão abordados os últimos 4 critérios CAF: 6) resultados orientados para os cidadãos e clientes; 7) resultados relativos aos colaboradores; 8) resultados de responsabilidade social; e 9) resultado do desempenho-chave.

O plano de melhorias resultante da autoavaliação deve incluir as ações de melhoria sugeridas de acordo com a sua tipologia.

A metodologia para a implementação de melhorias deverá adequar-se ao conjunto de melhorias identificadas em plano. Serão identificados fatores que 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.

O processo de reconhecimento, a remeter à Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP), pressupõe a elaboração de um *dossier* com informação completa sobre a candidatura à distinção de “*Effective CAF User*”, incluindo a apresentação da instituição, a descrição abreviada do processo de autoavaliação, o relatório de autoavaliação atualizado e respetivo plano de melhorias a implementar,

Será também elaborado um *dossier* para efeitos de candidatura ao “*Committed to Excellence*” (C2E), a submeter à Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

4.2 Sistema de Pontuação

O LNEC irá utilizar o sistema de pontuação clássico da CAF, uma vez que esta forma de pontuar proporciona informação com o detalhe considerado, nesta fase, suficiente sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias.

5 | Plano de Trabalhos do Subprojeto A

A execução do Subprojeto A decorrerá durante dois anos, entre 15 de fevereiro de 2018 e 14 de fevereiro de 2020, estando neste período previstas as seguintes atividades e tarefas:

A1-Gestão do projeto (24 meses de duração), 15 de fevereiro de 2018 a 14 de fevereiro de 2020

Nesta atividade, que terá 24 meses de duração, está incluído o planeamento do projeto com informação detalhada sobre as atividades, objetivos, responsáveis e cronograma das atividades; o lançamento do projeto com promoção de atividades de divulgação interna e criação de oportunidades e identificação dos recursos necessários; a gestão da mudança e comunicação pela identificação dos papéis na gestão de mudança, definição da estratégia, resultados a atingir e formas de monitorização da mudança com a definição do Plano de Implementação e do Plano de Comunicação integrando públicos-alvo, meios e cronograma de comunicação a todas as partes interessadas; e a gestão do risco, através da identificação dos riscos com a definição do Plano de Riscos para cada uma das fases do projeto, antecipando recursos e ações necessárias para preveni-los, diminuir o seu impacto ou anulá-los.

A2-Autoavaliação – CAF (8 meses de duração), maio de 2018 a dezembro de 2018

O plano de apoio e consultoria para o presente subprojeto pretende preparar de modo sistematizado a intervenção das equipas internas para implementação, condução e liderança do Programa da Qualidade, nomeadamente através das seguintes tarefas: T2.1 preparação do trabalho operacional com a equipa de autoavaliação; T2.2 sessões de trabalho com a equipa de autoavaliação (ver secção 6.1); T2.3 trabalho de autoavaliação com base nos Critérios CAF - Meios e Resultados - do Modelo utilizando, as técnicas de autoavaliação mais pertinentes; T2.4 elaboração do Relatório de Autoavaliação de acordo com uma estrutura consolidada e harmonizada em sessões de trabalho com a Equipa; T2.5 priorização e elaboração dum Plano Melhorias com base em critérios de priorização para calcular o seu impacto, nomeadamente, na política nacional para a modernização e capacitação da Administração Pública, na estratégia da organização, na satisfação do cliente e a capacidade de implementação das ações, entre outras.

A3-Implementação e melhoria do processo (12 meses de duração), janeiro de 2019 a dezembro de 2019

O desenvolvimento e implementação do Plano de Melhorias, por parte do LNEC, decorrem da definição das atividades associadas à melhoria da eficácia e eficiência da organização interna e à conceção das políticas e estrutura documental de suporte à realização e gestão das diversas atividades.

Esta atividade divide-se em quatro tarefas: T3.1 sessões de trabalho com a equipa de autoavaliação sobre a definição de Planos de Melhoria de acordo com o modelo EFQM; T3.2 implementação das Ações de Melhoria selecionadas de acordo com os critérios de priorização definidos e recorrendo aos recursos identificados e ao desenvolvimento das atividades definidas; T3.3 monitorização do acompanhamento da implementação através da definição e acompanhamento de indicadores objetivos e mensuráveis; T3.4 análise da eficácia/eficiência das Ações face aos resultados esperados e definidos no Plano.

O Plano de Melhorias recorre à utilização de diversas ferramentas em função dos critérios do Modelo CAF / EFQM, entre outras:

- Liderança – *Brainstorming*; gestão estratégica da mudança;
- Planeamento e Estratégia – Análise *SWOT*; *Balance Scorecard*; *Benchmarking*;
- Pessoas – Perfis funcionais; gestão matricial; gestão da formação;
- Parcerias – Identificação dos fatores críticos de sucesso;
- Processos – Abordagem por processos (ISO 9001); estrutura documental;
- Cliente/Cidadão – Padrões de qualidade dos serviços; resultados e indicadores esperados;
- Desempenho – Plano de auditorias, gestão de não conformidades/ações corretivas e resultados obtidos face aos objetivos organizacionais e metas estabelecidas.

O processo de mudança inerente à implementação do Programa da Qualidade e Melhoria através do apoio técnico e consultoria permitirá envolver os diversos profissionais na conceção do modelo organizacional mais adequado, pretendendo-se, assim, garantir uma gestão eficaz na organização interna dos serviços do LNEC.

A4-Reconhecimento – CAF (16 meses de duração), 16 de outubro de 2018 a 14 fevereiro de 2020

Desenvolvida a autoavaliação e elaborado o Plano de Melhorias, o LNEC estará em condições de, voluntariamente, proceder ao pedido de reconhecimento da inovação e melhoria implementada, através de dois procedimentos possíveis e acumuláveis, se desejável. O reconhecimento pela atribuição da distinção internacional “*Effective CAF User*” é obtido através de processo de *feedback* externo, conduzido pela DGAEP – Direção Geral da Administração e Emprego Público (tutela do Ministério das Finanças), que visa o adequado planeamento, implementação e acompanhamento do processo de autoavaliação com base na CAF. A certificação “*Effective CAF User*” deverá ocorrer entre 6 e 12 meses após o término do processo de autoavaliação pelo que deverá ocorrer entre maio e outubro de 2019.

O reconhecimento europeu EFQM - C2E – *Committed to Excellence* no LNEC implicará o desenvolvimento das melhorias, seguindo-se a fase de avaliação por parte de uma equipa de auditores, que determinará e verificará os resultados, a evolução e impacto das ações de melhoria

implementadas e a correspondente avaliação de desempenho organizacional. A obtenção do reconhecimento C2E é feita através do representante nacional – APQ Associação Portuguesa para a Qualidade - e implica uma auditoria externa, realizada por auditores qualificados, ao desenvolvimento e resultados do Plano de Melhorias. O pedido de Reconhecimento EFQM deverá ocorrer no máximo até 12 meses depois de terminado o processo de autoavaliação. Após a apresentação da candidatura à APQ, o LNEC terá 9 meses para assegurar a implementação das áreas de melhoria. Assim, prevê-se que o Reconhecimento C2E venha a ocorrer entre novembro 2019 e fevereiro de 2020.

No **Cronograma**, apresentado no **Anexo 1**, mostra-se a calendarização das quatro atividades e respetivas tarefas, que integram o Subprojeto A, detalhando-se em particular a Atividade 2 (Autoavaliação CAF).

6 | Equipa do Subprojecto A

6.1 Composição da equipa

A equipa do Subprojecto 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 6.1. No quadro estão ainda assinalados os elementos da equipa de gestão do subprojeto.

Quadro 6.1 – Equipa do Subprojecto A

Equipa de Gestão	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

Os critérios 1, 2 e 5 utilizam a metodologia *Focus Group* como instrumento para a sua avaliação. A composição do *Focus Group* para este subprojeto é a apresentada no Quadro 6.2, tendo como

membros os Diretores das Unidades Departamentais, que podem ser apoiados por elementos por estes designados.

Quadro 6.2 – Focus Group

Unidade Departamental	Nome	Função
DM	Arlindo Gonçalves (AG)	Membro
	Sofia Ribeiro (SR)	Apoio
DE	José Manuel Catarino (JMC)	Membro
	Rogério Bairrão (RB)	Apoio
DBB	António Lopes Batista (ALB)	Membro
	Ana Fonseca (AF)	Apoio
DG	Laura Caldeira (LC)	Membro
	Mariana Carvalho (MC)	Apoio
	João Manso (JM)	Apoio
DHA	Maria Helena Alegre (MHA)	Membro
	Ana Estela Barbosa (AEB)	Apoio
DT	António Lemonde Macedo (ALM)	Membro
	Sandra Vieira (SV)	Apoio
DED	Jorge Grandão Lopes (JGL)	Membro
	Jorge Patrício (JP)	Apoio
CIC	João Godinho Viegas (JGV)	Membro
	Álvaro Ribeiro (AR)	Apoio

6.2 Plano de trabalho da equipa

A Atividade A1 “Gestão do subprojeto” será executada pela equipa de gestão do subprojeto identificada no Quadro 6.1, sob a responsabilidade da líder do projeto.

A Atividade A2 “Autoavaliação CAF” será executada pela Equipa do Subprojeto A, e terá a seu cargo a definição das equipas de apoio, a preparação do trabalho operacional e a realização das sessões de trabalho conducentes à avaliação 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.

7 | Recursos

Para a implementação do Subprojeto A encontram-se 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 subprojecto no servidor do LNEC, área específica do projeto na Gestão Documental, na Intranet e no Portal do LNEC.

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

8 | Informação e Comunicação

Pretende-se que os elementos da equipa de autoavaliação participem numa reunião com a DGAEP, a ocorrer no primeiro mês de implementação do projeto, bem como *workshops* com a entidade consultora a ocorrer durante as fases de implementação do projeto, devendo o primeiro *workshop* ocorrer no primeiro mês da prestação de serviços de consultoria.

Ainda neste domínio, será promovido um encontro que visa a preparação do reconhecimento externo a ocorrer no último trimestre da implementação do projeto.

No âmbito da informação, comunicação e divulgação do subprojeto, serão realizadas várias ações que constam do **Plano de Comunicação** apresentado no **Anexo 2**.

9 | Riscos do Projeto

Os riscos da Operação GO-LNEC constam de um **Plano de Riscos** que integra o **Anexo 3**.

No Plano de Riscos, elaborado para a globalidade da Operação GO-LNEC, é definido 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.

10 | Resultados Esperados

Como referido anteriormente, o Subprojeto A contempla quatro atividades, prevendo-se para cada uma delas os resultados específicos que se apresentam a seguir.

A Atividade A1 (Gestão do Projeto) tem como resultado esperado, no primeiro mês de execução, a elaboração do Plano do Projeto, que inclui um Cronograma de Execução, um Plano de Comunicação e um Plano de Riscos. Cabe ainda nesta atividade, a elaboração dos relatórios intercalares de execução, bem como do relatório final.

Na Atividade A2 (Autoavaliação CAF) espera-se obter os seguintes resultados: i) Metodologia de priorização; ii) Metodologia de aplicação dos critérios; iii) Mapa de ações de melhoria com a pontuação e identificação das ações de melhoria selecionadas e aprovadas devidamente fundamentadas; iv) Relatório de autoavaliação; e v) Plano de Ações de Melhoria.

A Atividade A3 (Implementação e Melhoria de Processo) tem como principais resultados a obter, no final da atividade: i) os Planos de Implementação das Ações de Melhoria; ii) as Fichas de Implementação; iii) o Relatório de Monitorização; e, iv) o Relatório de Avaliação da Eficácia / Eficiência das ações de melhoria e o impacto nos resultados face ao esperado.

Por fim, e no que se refere à Atividade A4 (Reconhecimento) os resultados esperados são os reconhecimentos europeus “*Effective CAF-User*” e “*Committed to Excellence*”, dos níveis de excelência da EFQM.

Lisboa, LNEC, março de 2018

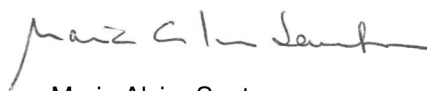
VISTO

O Conselho Diretivo



Maria de Lurdes Baptista da Costa Antunes
Vogal do Conselho Diretivo

AUTORIA



Maria Alzira Santos
Investigadora-Coordenadora



Paula Couto
Investigadora Auxiliar



Maria da Graça Igreja
Técnica Superior



José Barateiro
Investigador Auxiliar



Odete Fernandes
Técnica Superior

Referências bibliográficas

- DGAEP, 2013 – **CAF 2013 – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação.** Edição Portuguesa, Lisboa, Direção Geral da administração e do Emprego Público (DGAEP).
- ISO 31000:2018 – **Risk Management – Guidelines**, International Organization for Standardization, 2018.
- ISO Guide 73:2009 – **Risk Management – Vocabulary**, International Organization for Standardization, 2009.
- KERZNER, H., 2009 – **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.** Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.
- SAMA2020, 2016 – **Concurso para apresentação de candidaturas**, Aviso nº 03/SAMA2020/2016, Lisboa, Agência para a Modernização Administrativa, 2016.

Anexos

ANEXO I

Cronograma de Execução

Cronograma Subprojeto A

Semanas/Meses		Fases	fev/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan-nov 2019	fev/20
Gestão do Projeto													
Autoavaliação	Início Subprojeto A - Autoavaliação												
	Planeamento e Coordenação												
	Apresentação Dirigentes												
	Apresentação Equipa de Autoavaliação												
	Desenvolvimento da Autoavaliação do desempenho organizacional com base nos critérios de meios e resultados da CAF												
	Relatório de Autoavaliação												
	Priorizar e elaborar Plano de Melhorias												
Implementação e Melhoria do processo	Planeamento e Coordenação												
	Sessões de trabalho Plano Melhorias com Equipa Gestão Projeto e elementos da Equipa de Melhorias												
	Elaboração das fichas de implementação das ações de melhoria de acordo com a metodologia EFQM												
	Desenvolvimento do dossier de candidatura Reconhecimento PEF (Effective CAF User) e EFQM C2E												
	Implementação de áreas de melhoria												
Reconhecimento	Candidatura DGAEP (maio 2019)												
	Reconhecimento PEF (DGAEP) - entre 6 a 12 meses após término Autoavaliação												
	Candidatura APQ (julho 2019)												
	Certificação EFQM (até 9 meses após candidatura)												

Legenda:



Desenvolvimento da Autoavaliação



Reconhecimento PEF e Auditoria EFQM

ANEXO II

Plano de Comunicação

Plano de Comunicação do Subprojeto A

Fases da comunicação	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes comunicacionais	Responsável comunicação	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto de implementação da CAF	<i>Outubro de 2017</i>	<i>Responsáveis dos sectores do LNEC</i>	<i>Informação da aprovação do Operação GO-LNEC</i>	<i>Gestão documental</i>	<i>Vogal do CD</i>	<i>Uma comunicação</i>	<i>Conhecimento por parte dos responsáveis</i>
	<i>Julho de 2018</i>	<i>Conselho Diretivo</i>	<i>Informação do Plano para implementação da CAF</i>	<i>Apresentação verbal</i>	<i>Líder da equipa</i>	<i>Uma sessão</i>	<i>Conhecimento do Plano de implementação do projeto</i>
	<i>Agosto de 2018</i>	<i>Comissão Paritária</i>	<i>Informação do Plano para implementação da CAF</i>	<i>Apresentação verbal</i>	<i>Líder do projeto</i>	<i>Uma sessão</i>	<i>Conhecimento do Plano de implementação do projeto</i>
	<i>14 de junho de 2018</i>	<i>CD, Equipa do Projeto (EP), Dirigentes</i>	<i>Informar sobre os objetivos da CAF, o propósito do LNEC e o Plano de implementação da CAF</i>	<i>Apresentação em reunião Suportes da reunião (a enviar aos participantes)</i>	<i>Líder do projeto</i>	<i>Uma sessão</i>	<i>Divulgação alargada do projeto CAF Informação sobre a relevância do projeto para o LNEC Sensibilização e envolvimento de todos para a CAF</i>
	<i>junho de 2018</i>	<i>Equipa do Projeto (EP)</i>	<i>Análise do Plano de implementação da CAF e resposta aos desafios identificados</i>	<i>Documentos de suporte à implementação da CAF Documentos de suporte às ações efetuadas</i>	<i>Líder do projeto e Líder da EP</i>	<i>Uma sessão</i>	<i>Adequação do Plano de implementação da CAF</i>

	julho de 2018	Entidades externas	Informação do projeto CAF e seus objetivos para o LNEC	Informação no Portal do LNEC	Líder da EP	Uma comunicação	Entidades externas ao LNEC informadas sobre a implementação do projeto CAF
	a partir de julho de 2018	Colaboradores	Pontos de situação sobre os procedimentos e as ações desenvolvidos durante cada semestre	Comunicados regulares na intranet e no Portal	CD, EA	Trimestral	Divulgação do progresso e desenvolvimento das ações implementadas pela EP Sensibilização para obtenção de contribuições de melhoria
Processo de autoavaliação (AA)³	novembro de 2018	Colaboradores	Apresentação do Relatório de Autoavaliação	Apresentação em sessão de divulgação	CD	Uma sessão (se necessário duas para poder abranger todos)	Divulgação dos resultados obtidos com a Autoavaliação Apresentação do Planeamento dos passos futuros Solicitação de contribuições para as melhorias
	dezembro de 2018	CD, Equipa do Projeto (EP), Dirigentes	Apresentação do Plano de melhorias face à Autoavaliação	Apresentação em reunião	CD, EP	Uma sessão	Ampla divulgação dos objetivos das melhorias a implementar Sensibilização para a participação de todos os envolvidos nas ações de melhoria
	a partir de abril de 2019	Colaboradores	Pontos de situação sobre as melhorias implementadas	Comunicados regulares na intranet	CD, EA	Trimestral	Divulgação do progresso e desenvolvimento das ações de melhoria implementadas

³ Opcional.

Implementação das melhorias	fevereiro de 2020	Colaboradores	Apresentação do impacto das melhorias e reconhecimentos externos obtidos	Apresentação em reunião	CD, EP	Uma sessão	Comunicação do resultado das melhorias Comunicação do reconhecimento <i>Effective CAF User</i> e EFQM
Final do Subprojeto A							

ANEXO III

Plano de Riscos

Enquadramento

No âmbito da Operação GO-LNEC, ref.^a. POCI-05-5762-FSE-000069, promovida em observância do Aviso n.º 03/SAMA2020/2016, elaborou-se o presente Plano de Riscos que é parte integrante do Plano de Projeto para implementar o modelo de autoavaliação CAF no LNEC.

AIII.1. Definição de Risco

A problemática da gestão do risco teve desenvolvimentos recentes no sentido da uniformização de abordagens em diferentes áreas, concretizados em documentos normativos que tratam o vocabulário, os conceitos e o processo de gestão do risco (ISO, 2009a; ISO, 2009b), introduzindo uma mudança de paradigma quanto a este conceito.

Segundo a terminologia apresentada no ISO Guide 73:2009, a definição de risco consiste no “efeito da incerteza sobre os objetivos”. Nesta definição, as incertezas incluem eventos ou ocorrências⁴ (que poderão suceder ou não) e indeterminações causadas pela ambiguidade ou falta de informação. Segundo esta abordagem, o risco engloba não só os impactos negativos, mas também, os impactos positivos sobre determinados objetivos.

Kerzner (2009) apresenta a definição de risco na mesma linha, como uma medida da probabilidade de ocorrência do evento e da consequência de não se atingir um objetivo definido.

Conceptualmente, o nível de risco de cada evento pode assim ser definido como a função:

$$\text{Nível de Risco} = f(\text{probabilidade/verosimilhança, consequências})$$

Neste âmbito, a gestão do risco enquadra «as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização relativamente ao risco», sendo o processo de gestão do risco o conjunto de fases a desenvolver, de uma forma cíclica, incluindo: i) o estabelecimento do contexto; ii) a identificação do risco; iii) a análise do risco; iv) a apreciação do risco; v) o tratamento do risco; vi) a comunicação do risco e consulta; e, vii) a monitorização e revisão do risco. Na Figura AIII.1 apresenta-se um esquema que sintetiza o processo de gestão do risco de acordo com o preconizado nas normas internacionais referidas.

⁴ KREZNER, H. (2009) - *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 10.^a Edição. ISBN 978-0-470-27870-3.

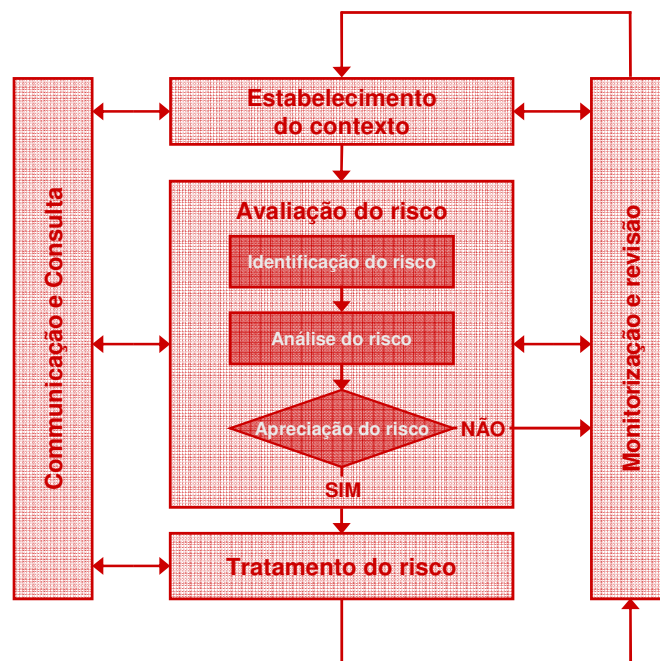


Figura AIII.1 – Processo de gestão do risco (adaptado de ISO, 2009a)

De uma forma resumida, e de acordo com as normas internacionais mencionadas, descrevem-se as fases principais do processo de gestão do risco:

1. No estabelecimento do contexto são definidos os contextos interno, externo e o âmbito do processo de gestão do risco e são estabelecidos os critérios para a avaliação do risco. Nesta etapa, define-se ainda a estrutura da análise de acordo com os objetivos e preocupações dos parceiros envolvidos no processo;
2. A avaliação do risco engloba três fases: (i) a identificação do risco, onde se procede ao reconhecimento das fontes ou causas do risco, dos fatores de risco, das áreas de impacto e das consequências potenciais; (ii) a análise do risco, em que se estima o nível de risco em causa, a partir das estimativas das consequências dos riscos identificados e das probabilidades correspondentes; e, (iii) a apreciação do risco, em que se comparam os níveis de risco estimados com os critérios pré-definidos na fase de estabelecimento do contexto. Deste modo estabelece-se se o risco, na situação de referência, normalmente a situação atual, é ou não aceitável, tolerável ou intolerável;

Na fase de apreciação do risco são ainda definidas as linhas de orientação a considerar na fase do tratamento dos riscos.

3. Na sequência dos resultados da apreciação do risco, para os casos em que o risco não seja aceitável, de acordo com os critérios pré-estabelecidos, será necessário investigar as medidas que potencialmente permitam reduzir a magnitude destes riscos, isto é, identificar as possibilidades de tratamento do risco. Nesta fase, são identificadas as medidas potenciais a avaliar, são feitas recomendações relativas ao seu potencial para modificação do risco, são indicadas ações típicas a considerar na sua implementação, bem como nas fases de monitorização do risco.

Ora, a implementação e a exploração de projetos bem-sucedidos decorrem, em grande medida, numa fase inicial, da capacidade de identificar os riscos internos e externos do projeto e de implementar medidas de mitigação.

Para o efeito, e para cada um dos riscos sinalizados pela equipa (ver secção AIII.3), foi avaliada (qualitativamente) a classe de probabilidade de ocorrência (Improvável, Remota, Ocasional, Provável, Frequente) e as respetivas consequências no projeto (Insignificante, Moderado, Significante, Crítico, Catastrófico).

Por fim, foram ainda delineadas as principais medidas de tratamento dos riscos, procurando-se robustecer, por esta via, a capacidade de resposta do LNEC em cada uma das situações descritas.

AIII.2. Critérios de apreciação e de tratamento do risco

Os riscos identificados deverão ser avaliados através de dois fatores, classe de probabilidade e nível de consequência, utilizando-se os critérios abaixo enunciados, respetivamente, no Quadro AIII.1 e no Quadro AIII.2.

Quadro AIII.1 – Classes de probabilidade dos eventos

Classe de Probabilidade	Descrição
Improvável (1)	A ocorrer em condições muito excecionais
Remota (2)	A ocorrer remotamente
Ocasional (3)	A ocorrer ocasionalmente
Provável (4)	É provável que ocorra
Frequente (5)	É expectável que ocorra e que seja recorrente

Quadro AIII.2 – Níveis de consequências dos riscos

Nível de consequências	Descrição
Insignificante (E)	Consequências muito baixas / reduzidas na organização
Moderado (D)	Consequências moderadas na organização
Significante (C)	Consequências significativas na organização
Crítico (B)	Consequências críticas na organização
Catastrófico (A)	Impacto catastrófico na organização

O Nível de Risco é calculado em função da classe de probabilidade de ocorrência de um evento e das consequências do risco, conforme a matriz de risco apresentada na Figura AIII.2.

		Consequência				
		E	D	C	B	A
Probabilidade	5	5E - Médio	5D - Alto	5C - Alto	5B – Elevado	5A - Elevado
	4	4E - Médio	4D - Médio	4C - Alto	4B – Alto	4A - Elevado
	3	3E - Baixo	3D - Médio	3C - Alto	3B – Alto	3A - Alto
	2	2E - Baixo	2D – Médio	2C - Médio	2B – Médio	2A - Alto
	1	1E - Baixo	1D - Baixo	1C - Baixo	1B – Médio	1A - Médio

Figura AIII.2 – Matriz de risco

O tratamento dos riscos identificados segue os seguintes critérios:

- Os riscos podem ser aceites, mitigados, evitados ou transferidos;
- Os riscos de nível médio, alto ou elevado não são aceites, sendo necessário definir um plano de tratamento de risco;
- Após a implementação das ações definidas no plano de tratamento de risco, a eficácia/eficiência do tratamento tem que ser avaliada;
- A apreciação de risco deverá ser revista sempre que necessário, de modo a avaliar a sua eventual adequação ou necessidade de alteração, e sempre que existam alterações relevantes no contexto.

AIII.3. Gestão do Risco do Projeto

Apresentam-se a seguir os riscos identificados para o projeto, o nível de risco associado e as medidas de mitigação propostas.

Descrição do Risco	Ameaça	Consequência	Classe de Probabilidade	Consequência	Nível de Risco	Tratamento do Risco	Plano de Tratamento do Risco				
							Responsável	Período de Tempo	Avaliação da Eficácia	Indicadores de Avaliação da Eficácia	Avaliação da Eficácia
R1 - Baixa Execução do Projeto	Planeamento desadequado	Derrapagens nos prazos e nos custos do projeto	3	C	3C	Mitigar - monitorização e revisão periódica da execução do projeto.	LE	Ao longo do projeto	Cumprimento do plano	% de metas no prazo	≥ 90%
R2 - Dificuldades financeiras	Dificuldades orçamentais e de contratação	Incumprimento das atividades planeadas	4	B	4B	Mitigação - controlo do plano de contratações e da execução financeira do projeto.	LP	Ao longo do projeto	Cumprimento do plano	Desvio temporal das contratações / processamentos	< 60 dias
R3 - Dificuldades nos processos de decisão	Demora na aprovação dos métodos / procedimentos definidos	Derrapagens nos prazos do projeto	2	C	2C	Aceitar - monitorizar o risco.	LE	Fases de decisão	Cumprimento do plano	Desvio temporal na fase de decisão	< 5 dias
R4 - Dificuldades no envolvimento dos dirigentes	Falta de disponibilidade / envolvimento dos dirigentes	Não cumprimento dos objetivos do projeto	4	C	4C	Mitigar - envolvimento os dirigentes nas diversas fases do projeto; suporte da gestão de topo.	VCD	Ao longo do projeto	Envolvimento dos dirigentes	% de participação dos dirigentes nas ações previstas	≥ 50%
R5 - Dificuldades na gestão da equipa do projeto	Alteração / ausência prolongada de elementos críticos da equipa	Desvios nos prazos, custos e qualidade do projeto	4	B	4B	Mitigar - redundância de competências; não individualizar tarefas críticas.	LE	Ao longo do projeto	Capacidade de alteração dos elementos críticos da equipa	Tempo de integração do novo elemento	< 5 dias
R6 - Baixa produtividade da equipa	Baixa produtividade da equipa	Derrapagens nos prazos do projeto	3	C	3C	Mitigação - planeamento faseado; motivação e treino da equipa.	LE	Ao longo do projeto	Cumprimento do plano	% de metas no prazo	≥ 90%
R7 - Dificuldades na utilização dos meios de comunicação	Dificuldade na articulação e troca de informações	Dificuldades na transmissão de informações	1	D	1D	Aceitar - monitorizar o risco.	LE	Ao longo do projeto	-	-	-

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC
Planos de Projeto, de Comunicação e de Riscos

R8 - Dificuldades com os consultores	Dificuldades na implementação do projeto	Qualidade do trabalho final	3	B	3B	Mitigação - especificações técnicas e critérios seleção rigorosos no caderno de encargos.	LE	Fases de contratação de serviços	Cumprimento da proposta de prestação de serviços	% de aceitação dos produtos no prazo previsto	≥ 80%
--------------------------------------	--	-----------------------------	---	---	----	---	----	----------------------------------	--	---	-------

AIII.4. Monitorização e Revisão

No seguimento do que foi dito nas secções 2 e 3, todos os riscos identificados na secção AIII.3 (riscos ao nível organizacional, de pessoal, tecnológico) vão ser alvo de um processo contínuo de monitorização e revisão, a fim de se apurarem quaisquer alterações na classe de probabilidade dos eventos ou nas consequências dos riscos. Adicionalmente, o processo de revisão pode identificar novos riscos que resultem de alterações do contexto (interno ou externo).

