

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos – Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

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

Lisboa • outubro 2020

I&D CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 348/2020 - CD

Cofinanciado por:







Título

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos – Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

Autorias

DEPARTAMENTO DE HIDRÁULICA E AMBIENTE

Maria Alzira Santos

Investigadora-Coordenadora, Núcleo de Recursos Hídricos e Estruturas Hidráulicas

CONSELHO DIRETIVO

José Barateiro

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

Paula Couto

Investigadora Auxiliar, Coordenadora do Gabinete de Gestão de Projetos

Colaboração

SINASE

Rita Barreto

Consultora

Márcio Rodrigues

Consultor

Copyright © LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL, I. P. AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA e-mail: Inec@lnec.pt www.lnec.pt

Relatório 348/2020

Proc. 0102/1310/20796

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos – Relatório de implementação e melhoria dos processos

Resumo

A Operação (ou Projeto) GO-LNEC – Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC – visa capacitar este Laboratório com modelos organizativos e de gestão de negócio, racionalizados, ágeis, automatizados, flexíveis, uniformes, transparentes e eficientes.

O subprojecto B deste projeto tem por objetivo: i) identificar e mapear todos os processos do LNEC; ii) identificar oportunidades de melhoria destes processos; iii) selecionar e caraterizar os chamados processos críticos; iv) apresentar um plano de implementação das ações de melhoria destes processos críticos; e v) implementar as ações de melhoria definidas no plano e monitorizar o seu cumprimento.

Num relatório anterior (Santos; Barateiro; Couto; 2020), deu-se conta da atividade referente aos três primeiros itens e apresentou-se um plano detalhado de ações de melhoria a implementar, para cada um dos processos críticos identificados.

Neste relatório, revêm-se e otimizam-se os desenhos dos fluxos dos processos críticos, monitoriza-se a implementação do Plano de Melhorias, avaliando-se o seu grau de implementação durante os primeiros três meses do ano, e atualiza-se aquele Plano.

Palavras-chave: Melhoria das organizações públicas / Gestão de processos de negócio / Mapeamento de processos

I

LNEC - Proc. 0102/1310/20796

OPERATIONAL IMPROVEMENT AND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Business processes - Diagnosis

Abstract

Ш

The GO-LNEC Operation (or Project) – Training for Quality Improvement in Operational Management for LNEC – aims to enabling this Laboratory with organisational and business management models that are rationalised, agile, automated, flexible, uniform, transparent and efficient.

The GO-LNEC sub-project B aims to: i) identify and map all LNEC processes; ii) identify opportunities to improve these processes; iii) select and characterise the so-called critical processes; iv) present an implementation plan for actions to improve these critical processes; and v) implement the improvement actions defined in the plan and monitor its compliance.

A previous report (Santos, Barateiro, Couto; 2020) addresses the activity related to the first three items and presents the improvement plan with the measures identified for the five critical processes.

This report reviews and optimizes the flows of LNEC critical processes, monitors the implementation of the improvement plan, evaluating the implementation rate during the first three months of the year, and updates the improvement plan.

Keywords: Improving public organisations / Business process management / Process mapping

LNEC - Proc. 0102/1310/20796

Sumário executivo

A Operação (ou Projeto) GO-LNEC – Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC – visa capacitar este 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).

No âmbito deste último subprojecto, em Santos; Barateiro; Couto; 2020, foi apresentado o Plano de Melhorias com as ações de melhoria a implementar para os 5 processos considerados críticos no LNEC, nomeadamente:

Processos de Gestão: PrG.1 - Planeamento e controlo; PrG.3. Gestão da melhoria;

Processos Chave: PrC.1 - Projetos;

Processos de Suporte: PrS.1 - Gestão ativos físicos; PrS.4 - Aprovisionamento.

Por sua vez, neste relatório, monitoriza-se a implementação daquele Plano de Melhorias, avaliando-se o grau de implementação das ações planeadas. Dá-se particular destaque às melhorias já completamente implementadas.

Numa primeira fase, procedeu-se à redefinição dos fluxos dos macroprocessos e subprocessos com a incorporação das ações de melhoria propostas no Plano de Melhorias. Posteriormente, iniciou-se a implementação efetiva das melhorias identificadas, operacionalizando os fluxos definidos.

Dada a crise que se instalou, em resultado da declaração do estado de emergência, o cumprimento do Plano ficou aquém do esperado, apresentando-se, por isso, uma versão revista do plano de melhoria, com as ações que tiveram de ser reagendadas.

Em anexo ao relatório, apresentam-se as representações esquemáticas dos processos críticos, e subprocessos quando aplicável, com as melhorias incorporadas.

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

IV

Índice

1	Intro	dução	1
2		cterização dos processos do LNEC	
	2.1	Introdução	3
	2.2	PrG.1 - Planeamento e controlo	
	2.3	PrG.3 - Gestão da melhoria	88
	2.4	PrC.1 - Projetos	10
	2.5	PrS.1 - Gestão de ativos físicos	
	2.6	PrS.4 - Aprovisionamento	
3	Plan	o de Melhorias atualizado	32
4		siderações finais	
Bibli	ografia	a	50
ANE	XOS.		51
ANE	XOIS	Subprocessos do processo PrG.1 - Planeamento e controlo	53
		Subprocessos do processo PrG.3 - Gestão da melhoria	
		Subprocessos do processo PrC.1 - Projetos	
		Subprocessos do processo PrS.1 - Gestão de ativos físicos	
ANE	XO V	Subprocessos do processo PrS.4 - Aprovisionamento	95
ANE	XO VI	Subprocessos do processo PrS.2 - Gestão financeira	105
	XO VI	I Propostas de Estrutura da Qualidade e de Instruções de Trabalho do PrG.3 - C	
ANF	XO VI	II Classificação das ações de melhoria pelas Unidades Departamentais	131

Índice de figuras

VΙ

Figura 1.1 – Representação esquemática da metodologia e objetivos a atingir no subprojecto B	1
Figura 2.1 – Representação esquemática do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo	7
Figura 2.2 – Representação esquemática do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria	9
Figura 2.3 – Representação esquemática do macroprocesso PrC.1 - Projetos	19
Figura 2.4 – Representação esquemática do macroprocesso PrS.1 - Ativos Físicos	24
Figura 2.5 – Representação esquemática do macroprocesso de PrS.4 - Aprovisionamento	30
Figura VII.1 – Organograma do LNEC com a Comissão da Qualidade	116

LNEC - Proc. 0102/1310/20796

Índice de quadros

Quadro 2.1 – Equipa LNEC envolvida na implementação do Plano de Melhorias	3
Quadro 3.1 – Classificação a usar pelas Unidades Departamentais (UD)	32
Quadro 3.2 – Critério de avaliação final	32
Quadro 3.3 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo	33
Quadro 3.4 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria	34
Quadro 3.5 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrC.1 - Projetos	34
Quadro 3.6 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrS.1 - Ativos Físicos	37
Quadro 3.7 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento	39
Quadro 3.8 - Cronograma	41

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

VIII LNEC - Proc. 0102/1310/20796

1 | Introdução

Na atual abordagem social, as Organizações desenvolvem estratégias cujo impacto pretende capacitálas em torno dos desafios da gestão, reforçando a vertente da demonstração de bom desempenho relativamente às relações que estabelecem com as diversas partes interessadas: cidadãos, parceiros, comunidade científica, entre outras.

Os programas de melhoria contínua, que consolidam as estratégias anteriores através de sistemas de otimização, melhoria organizacional, e qualidade e segurança, apresentam-se como solução das preocupações das instituições, procurando instituir modelos de gestão que conciliam a cultura da organização com práticas de gestão mais flexíveis, organizadas, eficientes e ágeis, gerando valor para as respetivas partes interessadas.

O projeto GO-LNEC – Capacitação para a Melhoria da Qualidade na Gestão Operacional do LNEC – visa capacitar este Laboratório com modelos organizativos e de gestão do negócio racionalizados e ágeis, que contribuam para a sua transformação numa instituição orientada para a gestão da qualidade total¹. Por isso, o subprojeto B deste projeto – Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão por processos – tem por objetivo otimizar recursos, melhorar a eficiência e reduzir os desperdícios de forma a promover a qualidade na gestão dos diversos processos e na evidência do cumprimento da legislação em vigor.

As duas atividades principais deste subprojeto²: B2 – Diagnóstico e B3 – Implementação e Melhoria do processo, articulam-se como especificado na Figura 1.1.

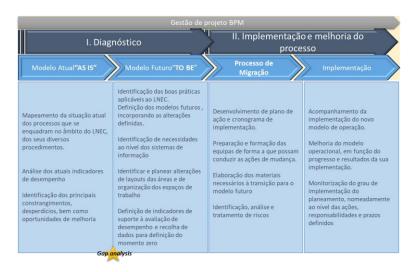


Figura 1.1 – Representação esquemática da metodologia e objetivos a atingir no subprojecto B

A gestão da qualidade total visa a satisfação do cliente, através da melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos, envolvendo todos os trabalhadores e utilizando todos os recursos da organização de forma eficiente.

² A atividade B1 refere-se à gestão do subprojecto.

Depois de realizado o diagnóstico, em que se definiu o modelo atual ("AS-IS") dos processos e se identificaram as melhorias a incorporar no modelo futuro ("TO BE"), foi estabelecido o Plano de Melhorias com as ações de melhoria a implementar. Esta atividade encontra-se descrita em Santos; Barateiro; Couto; 2020.

No presente relatório, descreve-se a metodologia de implementação das ações de melhoria até ao fim do mês de março e o resultado da primeira monitorização desta implementação. Numa primeira fase, procedeu-se à redefinição dos fluxos dos macroprocessos e subprocessos com a incorporação das ações de melhoria propostas no Plano de Melhorias. Nesta redefinição foram envolvidos os responsáveis pelos processos críticos, quer na modelação dos processos quer na sua validação final.

Posteriormente, iniciou-se a implementação efetiva das melhorias identificadas, operacionalizando os fluxos definidos. Dada a crise que se instalou, em resultado da declaração do estado de emergência, o cumprimento do Plano ficou aquém do esperado, apresentando-se, por isso, uma versão revista do Plano de Melhorias, com as ações que tiveram de ser reagendadas.

No Capítulo 2, revisitam-se as melhorias inicialmente planeadas para cada um dos processos críticos (Santos, Barateiro, Couto; 2020), descreve-se brevemente a atividade desenvolvida e a taxa de execução³ de cada ação à data de 1 de abril de 2020. Existem atualmente ações concluídas, em execução e planeadas (aquelas ações cuja implementação não foi ainda iniciada). Decorrente do acompanhamento efetuado a 1 de abril de 2020 e da consulta às chefias no LNEC, foi atualizado o Plano de Melhorias, que se apresenta no Capítulo 3. Ainda no Capítulo 2, para cada um dos processos críticos, descrevem-se sumariamente as alterações introduzidas nos desenhos dos fluxos do macroprocesso e dos vários subprocessos. Os fluxos finais são apresentados nos Anexos I a V, respetivamente. Pela sua interligação com os processos críticos PrC1. Projetos e PrS.4 - Aprovisionamento, alguns dos fluxos do processo PrS.2 - Gestão Financeira tiveram de sofrer algumas modificações, que se apresentam no Anexo VI. Finalmente, no Anexo VII, apresentam-se as instruções de trabalho elaboradas no âmbito do Processo PrG.3 - Gestão da melhoria.

No Capítulo 4, tecem-se algumas considerações finais e faz-se uma breve avaliação do processo de implementação das melhorias preconizadas na fase de diagnóstico.

³ De notar, que naquele relatório usaram-se os termos "taxa de execução" e "taxa de implementação" como indicador de melhoria. Como não era muito clara a distinção entre os dois termos, passou-se a usar unicamente o termo "taxa de execução" como medida do trabalho realizado (executado).

2 | Caracterização dos processos do LNEC

2.1 Introdução

Para a realização desta fase do projeto utilizaram-se, como principais metodologias, as entrevistas semiestruturadas (*Brainstorming*) o que permitiu envolver todos os intervenientes no planeamento e execução das ações de melhoria.

Foi igualmente utilizada a metodologia de Gestão do Risco, alinhada com as orientações da ISO 31000:2018 – Gestão do Risco, que permitiu a identificação dos riscos e oportunidades decorrentes da análise de contexto e da identificação dos requisitos das partes interessadas relevantes para o LNEC (Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*; a publicar). Foram constituídos grupos de trabalho de colaboradores do LNEC com responsabilidades nos processos críticos selecionados que, em conjunto com a Equipa do Projeto e a Equipa de Consultores da SInASE, permitiram adequar a estratégia de implementação das ações de melhoria às especificidades e cultura institucional do LNEC. Nesta fase, foi igualmente alinhado o cronograma de implementação do Plano de Melhorias com as dinâmicas das Unidades Departamentais e Direções de Serviço (UD/DS) envolvidas.

No Quadro 2.1, identificam-se os colaboradores do LNEC envolvidos na definição das ações de melhoria para cada um dos Processos críticos selecionados e que ajudaram na implementação do Plano de Melhorias.

Quadro 2.1 - Equipa LNEC envolvida na implementação do Plano de Melhorias

Processos Críticos	Equipa LNEC envolvida
PrG.1 - Planeamento e controlo	Maria Alzira Santos (EP); Paula Couto (EP); José Barateiro (EP); CD-Maria de Lurdes Antunes
PrG.3 - Gestão da melhoria	Maria Alzira Santos (EP); Paula Couto (EP); José Barateiro (EP); Álvaro Ribeiro
PrC.1 - Projetos	Maria Alzira Santos (EP); Paula Couto (EP); José Barateiro (EP)
PrS.1 - Gestão ativos físicos	Maria Alzira Santos (EP); Paula Couto (EP); José Barateiro (EP); José António Costa; João Leal; João Viegas; Joaquim Neto; Álvaro Ribeiro
PrS.4 - Aprovisionamento	Maria Alzira Santos (EP); Paula Couto (EP); José Barateiro (EP); José António Costa; Cristina Morgado; Luís Canilho; Joaquim Neto; António Simões

Até 18 de março, dia em que foi decretado o estado de emergência, as reuniões de trabalho para a execução da atividade B3, implementação e melhoria dos processos, foram efetuadas de modo presencial, nas instalações do LNEC. A partir dessa data, a atividade no projeto continuou via teletrabalho, com reuniões semanais por videoconferência. Foram sendo implementadas as melhorias previstas no Plano de Melhorias definido anteriormente (Santos, Barateiro, Couto; 2020) e redesenhados os processos e subprocessos, de acordo com as melhorias identificadas na fase de *AS-IS*, permitindo assim a redefinição dos fluxos na versão *TO-BE*.

Nas secções seguintes, complementa-se aquele Plano de Melhorias com informações relativas à monitorização da implementação das várias ações e descrevem-se as alterações introduzidas aos fluxos de cada um dos processos críticos. O desenho integral dos fluxos destes processos é apresentado nos vários anexos.

2.2 PrG.1 - Planeamento e controlo

Apresenta-se de seguida o estado de implementação do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo.

Área de melhoria A - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte relativos à "definição de estratégia".

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria ⁴	Meta
1 - Definir o processo Planeamento e controlo (<i>Plan-Do-Check-Act</i>)	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
2 - Incorporar a análise de contexto (por exemplo SWOT); (ISO 9001 - requisito 4.1)	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
3 - Definir procedimento para a Identificação de partes interessadas relevantes e seus requisitos; (ISO 9001 - requisito 4.2)	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
4 - Definir metodologia para a Gestão de risco e oportunidades; (ISO 9001 - requisito 6.1)	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
5 - Envolver a participação do Conselho Científico na definição da Estratégia e do Plano de Ação	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
6 - Estender a estratégia do LNEC a toda a atividade, e não só à Investigação Estratégica, como atualmente	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
7 - Melhorar a articulação com os diversos órgãos previstos na Lei Orgânica do LNEC	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 1 - Foi redefinido o processo PrG.1 - Planeamento e controlo com a incorporação das melhorias identificadas no presente Plano de Melhorias.

Estado: Concluído.

Ação n.º 2 – Foi incorporada a análise de contexto feita anteriormente no âmbito do apoio à definição do Enquadramento Estratégico do LNEC (ver Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*; a publicar).

Estado: Concluído.

Ação n.º 3 – Foi definido o fluxo do processo PrG.1 - Planeamento e Controlo, tendo em conta o definido em Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*; a publicar.

Estado: Concluído.

⁴ O indicador de melhoria escolhido é a "Taxa de execução" ou a "Taxa de implementação", conforme a melhoria é executada pelo LNEC ou por uma entidade externa, através dum contrato de consultoria, respetivamente.

Ação n.º 4 – Foi definida metodologia de Gestão do Risco e Oportunidades, aplicada ao contexto do LNEC em função dos resultados da Análise *SWOT*, o que permitiu a identificação de riscos, oportunidades, assim como potenciais ações para tratar os riscos e oportunidades identificadas (ver Barateiro; Couto; Antunes; *et al.*; a publicar).

Estado: Concluído.

Ação n.º 5 - No processo de alteração da estratégia em curso está a ser envolvido o Conselho Científico.

Estado: Concluído.

Ação n.º 6 - Evidenciado em Barateiro; Couto; Antunes; et al.; a publicar.

Estado: Concluído.

Ação n.º 7 – Foi prevista a participação destes órgãos no desenho dos subprocessos. No entanto, a sua implementação está dependente da sua constituição, nos termos da lei orgânica do LNEC.

Estado: Concluído.

Área de melhoria B - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte relativos à "implementação da estratégia".

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
8 - Ligar o Plano de Atividades (PA) anual com o Plano de Ação da Estratégia	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
9 - Promover a elaboração e definir modelos para o Plano de Ação departamental, os planos de atividade departamentais e os relatórios de acompanhamento departamentais:	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
10 - Definir de uma forma mais precisa, no PA, o que é entendido por projeto autofinanciado (existem projetos abrangentes com maior semelhança a planos e existem projetos mais pequenos muito específicos)	CD	15/07/2020	15/08/2020	Taxa de execução	100%
11 - Promover maior coerência e alinhamento entre o Plano de Ação do LNEC e as linhas de ação das UD.	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
12 - Clarificar o papel das UD e das CCD na elaboração do Plano de Ação departamental	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
13 - Publicar internamente o Plano de Ação juntamente com a estratégia	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 8 - Definido nos fluxos do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo e dos seus subprocessos.

Estado: Concluído.

Ação n.º 9 - Não foi possível executar no prazo previsto. Redefinidas datas de início e conclusão.

Ação n.º 10 - Não foi possível executar no prazo previsto. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 11 Definido nos fluxos do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo e dos seus subprocessos.

Estado: Concluído.

Ação n.º 12 - Definido nos fluxos do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo e dos seus subprocessos.

Estado: Concluído.

Ação n.º 13 - Definido nos fluxos do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo e dos seus subprocessos.

Estado: Concluído.

Área de melhoria C - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte relativos à "monitorização da estratégia / Planos de Ação".

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
14 - Definir indicadores e metas para a execução do Plano de Ação, com desdobramento ao nível das unidades departamentais	Equipa do projeto BI- LNEC	15/06/2020	30/11/2020	Taxa de execução	100%
15 - Definir procedimento para a gestão e controlo (acompanhamento) de indicadores e objetivos;	Equipa do projeto BI- LNEC	15/06/2020	30/11/2020	Taxa de execução	100%
16 - O Plano de Atividades apenas contempla os indicadores do QUAR; deverá ser estendido para incluir outros indicadores de gestão e controlo	Equipa do projeto GO- LNEC	15/06/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%
17 - Sistematizar resultados a apurar, decorrentes da execução dos Planos de Atividades, a integrar no Relatório de Atividades (ISO 9001 - 9.3 Revisão pela Gestão)	Equipa do projeto GO- LNEC	15/06/2020	30/11/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 14 - Não Aplicável.

Estado: Planeado.

Ação n.º 15 - Não Aplicável.

Estado: Planeado.

Ação n.º 16 - Não Aplicável.

Estado: Planeado.

Ação n.º 17 - Não Aplicável.

Percentagens de execução à data da realização do presente relatório:

Concluído	64,7%
Em execução	0%
Planeado	35,3%

Na Figura 2.1, apresenta-se a nova representação esquemática do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e Controlo.

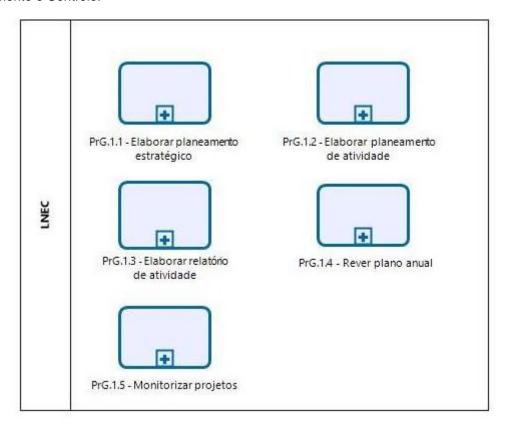


Figura 2.1 – Representação esquemática do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo

Os subprocessos associados a este macroprocesso, *Elaborar planeamento de atividade* e *Elaborar relatório de atividade*, foram desenhados e pormenorizados de forma a permitir uma agilização e definição mais clara das práticas a implementar. Foram ainda adicionados e desenhados dois novos subprocessos (*Rever o plano anual e Monitorizar projetos*).

No âmbito desta revisão, verificou-se que o subprocesso *Elaborar o Relatório de Gestão e Contas*, anteriormente identificado neste processo, deveria ser acoplado ao macroprocesso PrS.2 - Gestão financeira, dadas as suas características. Este subprocesso, que foi, entretanto, renomeado para *Elaborar conta de gerência*, é apresentado no Anexo VI.

As novas representações esquemáticas do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo e dos seus subprocessos apresentam-se no Anexo I.

2.3 PrG.3 - Gestão da melhoria

Apresenta-se de seguida o estado de implementação do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria. Atualmente, apenas o LNEC-EM e a certificação de produtos da construção (cimentos e cinzas volantes) têm formalizado este processo.

Área de melhoria A - Desenhar o processo e subprocessos de gestão da melhoria, de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, aproveitando a metodologia utilizada no LNEC-EM.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
1-Criar modelo BPMN pormenorizado da gestão de melhoria	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Foi redefinido o processo Gestão da melhoria com a incorporação das melhorias identificadas no presente Plano de Melhorias. Foram igualmente definidos os seus subprocessos. Foi usada a norma NP EN ISO 9001:2015 como referência, assim como as boas práticas evidenciadas na metodologia do LNEC-EM.

Estado: Concluído.

Área de melhoria B - Definir os procedimentos de gestão da melhoria.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
2 - Elaborar IT com os procedimentos de gestão de melhoria	Equipa do projeto GO- LNEC	15/02/2020	15/03/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Foram elaboradas as seguintes instruções de trabalho: Avaliar a satisfação dos clientes; Gerir reclamações; Identificar Não Conformidades e Implementar Ações Corretivas; Realizar Auditorias Internas; Efetuar Revisão pela Gestão.

Estado: Concluído.

Área de melhoria C - Implementar procedimentos

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
3 - Adaptar o sistema informático do LNEC-EM ⁵	Equipa do projeto GO- LNEC/SINASE	15/05/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020: Não aplicável.

Estado: Planeado.

Percentagens de execução à data da realização do presente relatório:

Concluído	66,7%
Em execução	0%
Planeado	33,3%

Na Figura 2.2, apresenta-se a nova representação esquemática do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria.

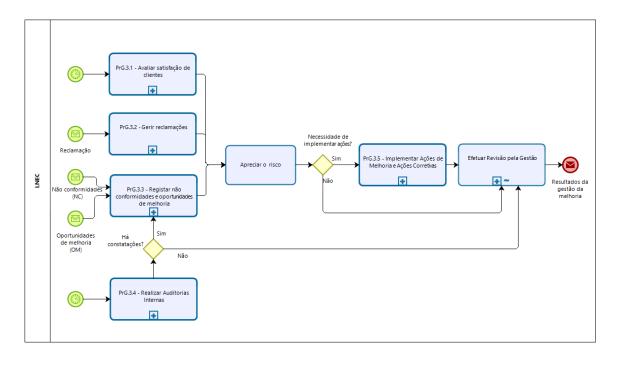


Figura 2.2 - Representação esquemática do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria

⁵ Para clarificar o objetivo da Ação de Melhoria, ela foi substituída por "Adaptar o sistema informático do LNEC-EM (I*nnovway*) para dar início à implementação da norma ISO 9001 ao LNEC, na sua componente da gestão da melhoria, que deverá incluir: Avaliar a satisfação dos clientes; gerir reclamações; registar não conformidades e oportunidades de melhoria; e, realizar auditorias internas" (ver Quadro 3.4).

Os subprocessos associados a este processo foram desenhados e pormenorizados de forma a permitir uma agilização e definição mais clara das práticas a implementar, tendo por base as práticas já instituídas ao nível do LNEC-EM. As representações esquemáticas dos subprocessos do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria apresentam-se no Anexo II.

No desenho dos subprocessos do PrG.3 - Gestão da melhoria é referida a responsabilidade dos Pontos Focais da Qualidade e da Comissão da Qualidade, funções inexistentes no momento. Neste sentido, foi elaborada uma proposta de "Estrutura da Qualidade", onde se apresenta a composição, estrutura e funções dos diversos intervenientes da Equipa da Qualidade, que deverá ser operacionalizada no futuro.

Por outro lado, de forma a detalhar as metodologias e responsabilidades no Processo PrG.3 - Gestão da melhoria, foram elaboradas as seguintes instruções de trabalho: Avaliar a satisfação dos clientes; Gerir reclamações; Identificar Não Conformidades e Implementar Ações Corretivas; Realizar Auditorias Internas; Efetuar Revisão pela Gestão. Estes documentos, cujos conteúdos deverão ser revistos aquando da implementação efetiva dos procedimentos, mediante a adaptação do sistema informático do LNEC-EM, são incluídos no Anexo VIII.

2.4 PrC.1 - Projetos

Apresentamos de seguida o estado de implementação do macroprocesso PrC.1 - Projetos.

Área de melhoria A - Definir inequivocamente, à entrada, o setor responsável pela execução do projeto.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
Alterar o processo de forma a que todos os pedidos que não tenham valores tabelados sejam encaminhados para um setor a definir e que seja este o órgão responsável pela distribuição dos mesmos	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 1 - Foi incorporado no desenho do fluxo do Processo, carecendo da elaboração de eventuais IT e implementação. Redefinida data de conclusão.

Estado: Em execução.

10

Área de melhoria B - Normalizar os canais de registo de pedidos de trabalhos (ex: Portal do Cliente)

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
2 - Sistematizar as formas de encaminhamento dos pedidos - ver ação 1.	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
3 - Implementar o portal do cliente	Equipa do projeto LNEC+Perto e UD	15/06/2020	31/10/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 2 - Foi incorporado no desenho do fluxo do Processo, carecendo da elaboração de eventuais IT e implementação. Redefinida data de conclusão.

Estado: Em execução.

Ação n.º 3 - Não aplicável.

Estado: Planeado.

Área de melhoria C - Simplificar e normalizar o fluxo de planeamento de projetos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
4 - Avaliar a possibilidade de simplificação de planeamento de algumas tipologias de projetos	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
5 - Definir critérios de projetos cujas propostas podem ser simplificadas 6 - Avaliar a possibilidade de delegação de	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
competências do CD para envio de propostas aos clientes com base em critérios pré- determinados	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 4 - Aguarda a implementação do novo SGP, entretanto adquirido. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 5 - Aguarda a implementação do novo SGP, entretanto adquirido. Redefinidas datas de início e conclusão.

Ação n.º 6 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria D - Criar indicadores que permitam medir o número de pedidos não respondidos ou o tempo de resposta para os pedidos; Capacidade de analisar os indicadores de forma agregada (ex: por UD, tipo de atividade).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
7 - Definir mapa de controlo de indicadores para o processo	Equipa do projeto BI-LNEC	15/06/2020	30/11/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 7 - Não aplicável.

Estado: Planeado.

Área de melhoria E - Articular a aceitação do pedido e/ ou o envio de resultados (incluindo os envios por via eletrónica) com a existência ou não de dívida.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
8 - Definir lista de entidades devedoras cuja prestação de serviços se encontra limitada e definir as responsabilidades de gestão desta lista	DSFP	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%
9 - Definir instruções de trabalho (IT) da forma como deve ser efetuada a não aceitação de trabalhos e o envio de resultados aquando da existência de dívidas	Equipa do projeto GO-LNEC	15/01/2020	15/02/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 8 - Existe a lista, mas, ainda não foram identificadas as responsabilidades e os procedimentos de atualização e divulgação, devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 9 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Área de melhoria F - Introduzir uma "verdadeira" contabilidade analítica na gestão dos projetos (de forma a permitir informação de gestão do projeto em tempo real).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
10 - Definir os requisitos e implementar uma solução de contabilidade analítica	DSFP	15/03/2020	15/12/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 10 - ERP em fase de implementação.

Estado: Em execução.

Área de melhoria G - Definir um adequado sistema de acessos nos sistemas de gestão de projetos e de gestão documental, que permita assegurar a confidencialidade dos estudos em segredo de justiça e outros.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
11 - Definir Instruções de trabalho sobre a forma de tratamento de informação confidencial (incluindo informação em segredo de justiça) - ver ação 2 - gestão da melhoria	CD	15/02/2020	15/05/2020	Taxa de execução	100%
12 - Definir em sistema de gestão documental os fluxos de informação confidencial	DSRHL	15/02/2020	15/05/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 11 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 12 - Foram alteradas algumas permissões de acesso no âmbito do RGPD (dados pessoais confidenciais), faltando ainda desenhar os fluxos de toda a informação confidencial e a respetiva implementação. Redefinida data de conclusão.

Estado: Em execução.

Área de melhoria H - Definir adequadamente os diversos tipos de arquivo de um projeto (documental, técnico e financeiro).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
13 - Definir instruções de trabalho sobre as formas de arquivo do projeto	Equipa do projeto GO-LNEC	15/02/2020	15/03/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 13 - Foi incorporado no desenho do novo fluxo do processo e definidos os conteúdos para as IT.

Estado: Concluído.

Área de melhoria I - Diminuir o tempo de apreciação e aprovação dos projetos autofinanciados.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
14 - Definir e controlar os tempos de resposta para apreciação e aprovação dos projetos	Equipa do projeto GO-LNEC	15/02/2020	15/03/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 14 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria H - Melhorar a gestão e acompanhamento dos projetos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
15 - Definir claramente funções e responsabilidades para a gestão e acompanhamento dos projetos em articulação com a ação 13	Equipa do projeto GO- LNEC	15/02/2020	15/03/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 15 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria K - Definir as responsabilidades das chefias na gestão dos recursos dos projetos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
16 - Definir fichas de funções e responsabilidades para as diversas funções existentes no LNEC no âmbito da gestão de projetos (incluindo emissão de faturas e cobrança de receitas)	Equipa do projeto GO- LNEC e UD	15/02/2020	15/04/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 16 Dificuldade de implementação devido à situação de pandemia. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria L - Melhorar significativamente o sistema de gestão de projetos, tendo em conta a experiência adquirida: i) orçamentos dos projetos de investigação devem incluir a componente financiada e a componente do orçamento do LNEC; ii) o sistema deve incluir funcionalidades de pesquisa; iii) a introdução de dados deve ser simplificada, devendo o sistema eventualmente permitir a sua importação a partir de ficheiros Excel; iv) o sistema deve permitir um controlo efetivo da execução dos projetos; v) articulação e dependência entre projetos, etc..

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
17 - Definir o planeamento, incluindo o referido em iii), e a colaboração via os processos internos.	Equipa do projeto GO-LNEC	15/02/2020	15/04/2020	Taxa de execução	100%
18 - Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para investigação) refletindo as funcionalidades referidas em i); ii); iv); v)	Equipa do projeto GO-LNEC	30/03/2020	30/06/2020	Taxa de execução	100%
19 - Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para serviços de C&T), refletindo as funcionalidades referidas em ii); iv); v)	Equipa do projeto GO-LNEC	01/06/2020	15/12/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 17 - Aguarda a implementação do novo SGP. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 18 - Aguarda a implementação do novo SGP. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 19 - Aguarda a implementação do novo SGP.

Área de melhoria M - Criar uma funcionalidade de pesquisa no Sistema de Gestão de Projetos (SGP), que permita visualizar os estudos de acordo com certos atributos (atividade; cliente ou entidade financiadora; objeto do estudo; área do estudo, se aplicável; estudos fora de prazo; estudos não adjudicados; pedidos não respondidos pelo LNEC, ...).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
20 - Melhorar ferramenta de pesquisa na aplicação SGP - Em articulação com as ações 18 e 19	Equipa do projeto GO- LNEC	01/04/2020	15/12/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 20 - Aguarda a implementação do novo SGP. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria N - Melhorar a triagem e a priorização na análise de pedidos e na apresentação de propostas / planeamentos / orçamentos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
21 - Definir IT com os pontos a verificar aquando da análise de pedido - em articulação com a ação 1, 8, 15 e 16	Equipa do projeto GO- LNEC e UD	15/02/2020	15/04/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 21 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria O - Melhorar a informação disponível sobre a forma/ regras para a realização de missões e gestão dos recursos associados.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
22 - Definir IT com fluxo para as Missões, devendo incluir: Transporte nacional; Transporte internacional; Hotel; Ajudas de custo; Inscrições em seminários, conferências e/ou congressos (de acordo com legislação em vigor); Definir informação e documentação necessária para reporte financeiro externo ⁶	Equipa do projeto GO- LNEC e DSRHL e DSFP	15/02/2020	15/04/2020	Taxa de execução	100%

⁶ Para clarificar o objetivo desta Ação de Melhoria, ela foi substituída por "Definir informação e documentação necessárias para reporte financeiro externo e rever modelo da Informação" (ver Quadro 3.5).

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 22 - Foi incluído o subprocesso *Adquirir deslocações (transportes e alojamentos)* no PrS.4– Aprovisionamento, cujo fluxo ainda não foi desenhado. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria P - Integração dos sistemas de gestão num único e harmonização das práticas no LNEC para as diferentes unidades orgânicas.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
23 - Desenvolver os fluxos e procedimentos para o circuito das amostras em laboratório - em articulação com a NP EN ISO/IEC 17025:2017 (requisitos para o portal do cliente) ⁷	Equipa do projeto LNEC+Perto e UD	15/04/2020	15/06/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 23 - Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria Q - Definir a metodologia de gestão dos processos anuais por cliente.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
24 - Clarificar o fluxo do macroprocesso para a situação de projetos com diversos estudos integrados num único contrato.	Equipa do projeto GO- LNEC e UD	15/01/2020	15/04/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 24 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Para clarificar o objetivo desta Ação de Melhoria, ela foi substituída por "Para os laboratórios não acreditados, desenvolver os fluxos e procedimentos para o circuito das amostras em laboratório - em articulação com a NP EN ISO/IEC 17025:2017 (ver Quadro 3.5).

Área de melhoria R - Agilizar a metodologia de imputação de mão de obra e respetivo sistema.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
25 - Definir IT com uma nova metodologia de imputação de mão de obra	Equipa do projeto GO- LNEC	15/04/2020	15/05/2020	Taxa de execução	100%
26 - Melhorar o sistema de imputação de mão de obra, de acordo com o definido na ação 25	Equipa do projeto GO- LNEC e NTIEC	15/05/2020	15/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 25 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Ação n.º 26 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Área de melhoria S - Desenvolver ferramentas de apoio à execução material dos projetos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
27 - Implementar ferramentas de trabalho colaborativo e de videoconferência	Equipa do projeto LNEC+Perto	15/06/2020	31/10/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 27 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

18

Área de melhoria T - Garantir a integração dos diferentes sistemas utilizados na gestão dos projetos.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
28 - Integrar com o novo SGP da <i>Quidgest</i> os Sistemas de gestão de RH, IMO, as ferramentas colaborativas da ação 27 e, eventualmente, o portal do cliente e o sistema <i>Innovway</i>	Equipa do projeto GO-LNEC e NTIEC	15/09/2020	15/12/2020	Taxa de execução	100%

RH- Recursos Humanos; IMO – Imputação de mão de obra.

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 28— Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de início e conclusão.

Estado: Planeado.

Percentagens de execução à data da realização do presente relatório

Concluído	3,6%
Em execução	17,9%
Planeado	82,1%

Na Figura 2.3, apresenta-se a representação esquemática do macroprocesso PrC.1 - Projetos.

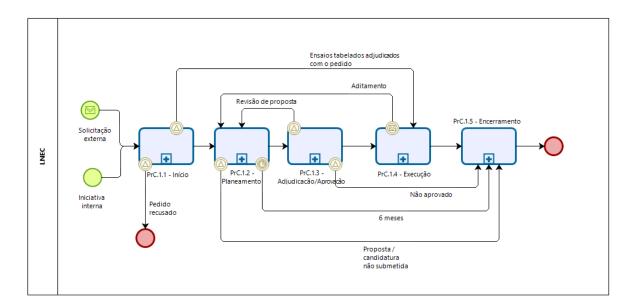


Figura 2.3 – Representação esquemática do macroprocesso PrC.1 - Projetos

Não se identificaram melhorias ao nível do macroprocesso, mas sim no detalhe evidenciado nos subprocessos *Início*, *Planeamento*, *Adjudicação/Aprovação*, *Execução Material*, *Execução Financeira*, *Monitorização e Controlo*, *Aceitação dos Resultados* e *Encerramento*. As ações de melhoria incidem sobretudo na incorporação de metodologias que visam garantir maior eficiência ao macroprocesso.

Foram efetuadas alterações ao nível da atribuição de pedidos de trabalho, nomeadamente para os pedidos de trabalhos sem valores tabelados, assim como foram sistematizadas as formas de encaminhamento dos pedidos. Estas alterações nos fluxos dos subprocessos serão futuramente complementadas com a redação de Instruções de Trabalho e a sua efetiva implementação.

Os fluxos dos subprocessos foram igualmente desenhados de forma a ficarem articulados com o PrG.3 - Gestão da melhoria.

As novas representações esquemáticas dos subprocessos do macroprocesso PrC.1 - Projetos apresentam-se no anexo III a este relatório.

2.5 PrS.1 - Gestão de ativos físicos

Apresentamos de seguida o estado de implementação do macroprocesso PrS.1 - Ativos Físicos

Área de melhoria A - Definir procedimentos para que a alteração da localização física do ativo (equipamentos móveis), bem como do seu responsável, seja sempre seguida de atualização na "Ficha de Inventário"; a Secção do Património (SPAT) deverá ter sempre conhecimento destas alterações.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
Desenvolver procedimento de identificação dos ativos por parte dos responsáveis (com validação da SPAT). Fichas de inventário eletrónicas (com responsabilização do responsável e confirmação pela SPAT); 1 - Desenvolver aplicação informática para aceder à BD de equipamentos por leitura de códigos de barras; 2 - Sistemas de fichas de inventário eletrónicas	NTIEC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020:

Ação n.º 1 - Foi previsto um subprocesso com o fluxo para definição do circuito de manutenção preventiva dos equipamentos. Redefinida a data de conclusão.

Estado: Em execução.

Área de melhoria B - Definir indicadores de monitorização a partir das bases de dados existentes (ex: bases de dados dos pedidos de intervenção do SCCI e DIEI).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
2 - Adotar um sistema de gestão de <i>tickets</i> (e.g RT) na SCCI e NSEM; Necessidade de criar Folha de Obra; Definir os indicadores e calculá-los a partir do novo sistema	DIEI, SCI, NSEM	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 2 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Área de melhoria C - Organizar e atualizar plantas de arquitetura e especialidades com vista ao cadastro das instalações.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
3 - Digitalizar plantas de arquitetura e especialidades que só existem em papel	SCI	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 3 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria D - Desenvolver o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações, que inclua atividades a realizar pela equipa interna do CIC (intervenções gerais como construção civil, pintura, canalizações, eletricidade, jardinagem) e atividades a realizar por entidades externas subcontratadas; definir prazos e meios necessários.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
4 - Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x benefício para estabelecer prioridades (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020)	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 4 - Foi previsto um subprocesso com o fluxo para definição do circuito de manutenção preventiva dos equipamentos. Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinida a data de conclusão da implementação.

Estado: Em execução.

Área de melhoria E - Promover a implementação do Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações de forma faseada, devendo o LNEC identificar diferentes níveis de criticidade na sua infraestrutura, caracterizada por componentes que há muito ultrapassaram a vida útil, dando prioridade à infraestrutura mais crítica.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
5 - Plano de Conservação e Manutenção Preventiva (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x benefício para estabelecer prioridades (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 5 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria F - Criar e manter um sistema de gestão de ativos físicos (utilizando as bases de dados existentes - ex: *Innovway*, com cerca de 3500 equipamentos) que inclua o número de inventário, bem como dados técnicos e manutenções; promover a disseminação dessa informação para maior rentabilização interna por parte dos utilizadores.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
6 - Integração de sistemas; Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo da produção); Mantêm-se as 3 BDs (património -> Dateq -> Innovway); Fazer integração de sistemas / base de dados (Ligação entre INOVWAY as BD Património e DATEQ; Desmaterializar ficha de inventário (assinatura digital) (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 6 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Área de melhoria G - Definir o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva dos equipamentos do LNEC.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
7 - Generalizar a todos os equipamentos de ensaios, definindo planos de controlo metrológico por núcleo e por departamento (em colaboração com o NQM e o NSEM); Centralizar no CIC a elaboração de um plano integrado e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ; Definir plano de manutenção para outros equipamentos (AVAC, elevadores, pontes rolantes, impressoras, compressores, etc.) (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 7 - Foi previsto um subprocesso com o fluxo para definição do circuito de manutenção preventiva dos equipamentos. Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria H - Elaborar "Ficha de Inventário" para as infraestruturas e equipamentos específicos concebidos e desenvolvidos pelo LNEC no âmbito das suas atividades de investigação. Instituir que sempre que uma infraestrutura e/ou equipamento seja concebido e desenvolvido internamente, a equipa responsável elabore um manual com instruções de utilização e manutenção.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
8 - Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo de produção) (NO EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 8 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Área de melhoria I - Desenvolver o Plano de Controlo Metrológico para todos os Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
9 - Generalizar o Plano de Controlo Metrológico a todos os equipamentos de ensaios, definindo planos de controlo metrológico por núcleo e por departamento (em colaboração com o NQM e o NSEM); Centralizar no CIC a elaboração de um plano integrado e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 9 - Foi previsto um subprocesso com o fluxo para definição do circuito de manutenção preventiva dos equipamentos. Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Percentagens de execução à data da realização do presente relatório:

Concluído	0%
Em execução	22,2%
Planeado	77,8%

Na Figura 2.4, apresenta-se a representação esquemática do macroprocesso PrS.1 - Gestão de ativos físicos.

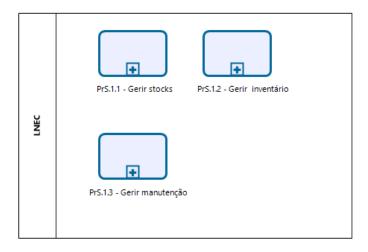


Figura 2.4 – Representação esquemática do macroprocesso PrS.1 - Ativos Físicos

O macroprocesso PrS.1 - Gestão de ativos físicos foi subdividido em subprocessos que se apresentam no Anexo IV deste relatório.

Dada a natureza das ações a desenvolver, e o atual estado de emergência decorrente da pandemia do COVID 19, a maior parte das ações planeadas foram reagendadas.

No que se refere ao macroprocesso de gestão de ativos, foi proposta uma nova organização dos seus subprocessos: *Gerir stocks*, *Gerir inventário* e *Gerir manutenção*.

O subprocesso Gerir stocks foi por sua vez subdividido em:

- 1. Registar entrada de stock este processo foi apenas reformatado;
- 2. Registar saída de stock este processo foi apenas reformatado;
- 3. Gerir níveis mínimos (ad hoc);
- 4. Realizar inventário anual (ad hoc).

O subprocesso Gerir inventário foi por sua vez subdividido em:

- Abater ativo físico;
- Registar entrada no inventário;
- Atualizar inventário.

Todos os estes subprocessos foram revistos e reorganizados como forma de agilizar o seu funcionamento, essencialmente na sua forma esquemática e de representação em BPMN.

Finalmente, no que respeita ao subprocesso *Gerir manutenção*, foi subdividido em:

- Realizar manutenção corretiva (já existia na fase de diagnóstico, tendo apenas sido melhorado, essencialmente ao nível do esclarecimento de circuitos e dos registos a efetuar);
- Elaborar plano de manutenção (ad hoc);
- Realizar manutenção preventiva foi desenhada uma proposta de como poderá ser executado este processo.

2.6 PrS.4 - Aprovisionamento

Apresentamos de seguida o estado de implementação do macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento

Área de melhoria A - Simplificar o processo de decisão reavaliando os diversos níveis de aprovação.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
A partir de janeiro de 2020 será implementado novo portal de compras (Pedidos a fornecedores e Requisições a armazém), altura em que se definirão os diversos circuitos e níveis de aprovação	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 1 - Foram redefinidos os fluxos dos subprocessos *Propor aquisição*, *Fazer uma aquisição*, *Adquirir deslocações (transportes e alojamento)*, *Movimentar fundo de maneio*, de forma a agilizar os circuitos de aprovação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria B - Promover o acompanhamento e coordenação do processo pelo superior hierárquico na DiAGP, de forma a garantir a sua correta e eficiente execução.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
2 - A partir de janeiro de 2020 será implementado novo portal de compras; Definir sistemas de alerta sobre prazos a cumprir nas diferentes fases; Assegurar que as notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020:

Ação n.º 2 - Foram redefinidos os fluxos dos subprocessos *Propor aquisição*, *Fazer uma aquisição*, *Adquirir deslocações (transportes e alojamento)*, *Movimentar fundo de maneio*, de forma a agilizar os circuitos de aprovação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria C - Melhorar a articulação do módulo de aprovisionamento com o módulo de gestão financeira.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
3 - A partir de janeiro de 2020 será implementado novo portal de compras; Assegurar a completa integração dos dois sistemas (Ex. notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação, como os cabimentos e compromissos)	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 3 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Área de melhoria D - Articular o processo de aquisição com o sistema de gestão de projetos, disponibilizando informação sobre as diferentes fases da aquisição.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
4 - A partir de janeiro de 2020 será implementado novo portal de compras; Assegurar integração do processo de aquisição (módulo de aprovisionamento) com o sistema de gestão de projetos	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 4 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria E - Todos os processos de aquisição devem ter centro(s) de custo bem definido(s).

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
5 - A partir de janeiro de 2020 será implementado novo portal de compras; Assegurar integração com sistema de gestão de projetos	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 5 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria F - Definir as responsabilidades sobre a receção das faturas.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
Faturas: Assegurar o integral cumprimento do disposto sobre faturação eletrónica	DIAGP	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 6 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria G - Assegurar segregação de funções no Aprovisionamento e Gestão de Stocks.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
7 - Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna)	DSFP; DSRHL / CD	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 7 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria H - Assegurar disponibilidade de recursos humanos para as diferentes atividades do Aprovisionamento.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
8 - Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna)	DSFP; DSRHL / CD	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 8 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria I - Promover auditorias internas às atividades do Aprovisionamento.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
9 - Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna)	DSFP; DSRHL / CD	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 9 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria J - Assegurar a elaboração de manuais atualizados para o Aprovisionamento.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
10 - Após implementação do novo Portal de Compras, elaborar manuais específicos e promover a sua divulgação aos utilizadores	DIAGP	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 10 - Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria K - Promover formações na área do Aprovisionamento às UO que interagem com o Aprovisionamento.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
11 - Propor necessidades de formação, para integração em Plano de Formação (Ex. CCP; DL 60/2018; Utilização do Portal de Compras);	DIAGP; DSRHL	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 11 – Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Área de melhoria L - Definir e implementar metodologia para seleção e avaliação de fornecedores.

Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
12 - Incluir no módulo de Aprovisionamento (Avaliação de fornecedores) os critérios de avaliação de fornecedores (NP EN ISO 9001:2015, ponto 8.4 – Controlo de fornecedores)	DIAGP	15/01/2020	31/07/2020	Taxa de execução	100%

Acompanhamento em 01/04/2020

Ação n.º 12 Dificuldade de implementação devido à situação de crise causada pela pandemia COVID-19. Redefinidas datas de implementação.

Estado: Planeado.

Percentagens de execução à data da realização do presente relatório

Concluído	0 %
Em execução	0%
Planeado	100%

Na Figura 2.5, apresenta-se a nova representação esquemática do macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento.

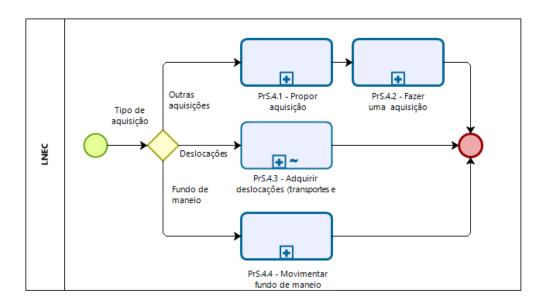


Figura 2.5 – Representação esquemática do macroprocesso de PrS.4 - provisionamento

O macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento foi subdividido em subprocessos que se apresentam no Anexo V deste relatório.

A grande maioria das ações planeadas estão correlacionadas com o novo Portal de Compras, que se encontra em desenvolvimento, pelo que ainda não foi possível concluir a sua execução. Não obstante, já foi possível redefinir os fluxos dos subprocessos de forma a agilizar os circuitos de aprovação, o que tornará o macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento mais otimizado.

Adicionalmente, foi incluído um subprocesso de "Propor aquisição" com a qual se pretende otimizar o fluxo associado à identificação de necessidade de compra e à respetiva autorização de aquisição. Foi então proposto que a Proposta de aquisição, com todos os elementos associados ao processo de compra, apenas seja efetuada após a autorização pelo CD.

Procedeu-se ao desenho do subprocesso "Movimentar fundo maneio", que não tinha sido desenhado na fase de diagnóstico.

Mediante o desenvolvimento de sessões de trabalho com as equipas, verificou-se que, de futuro e com a aplicação da nova de plataforma de compras, seria necessário criar um fluxo específico para as

deslocações que deveriam incluir transportes e alojamento. A identificação deste subprocesso foi efetuada no macroprocesso, mas o seu fluxo ainda não foi desenhado, uma vez que ainda não existem informações concretas do seu funcionamento na plataforma.

Espera-se que durante os próximos meses, com o levantamento do estado de emergência, seja possível avançar com a implementação da nova versão do Portal de Compras e a consequente implementação dos novos subprocessos desenhados.

3 | Plano de Melhorias atualizado

O plano com as ações de melhoria que foram compiladas enquanto se procedia ao desenho dos processos foi apresentado em Santos, Barateiro, Couto; 2020. Esse plano, depois de retiradas as ações de melhoria entretanto implementadas (ver Cap. 2), foi apresentado aos Diretores das Unidades Departamentais (UD) a quem foi pedido que classificassem as ações em função do **Impacto** que a sua implementação teria no LNEC, do **Prazo** (tempo de implementação) e do **Esforço** (em recursos humanos e financeiros) requerido para a sua implementação, tendo em conta a classificação definida no Quadro 3.1.

Impacto Prazo Esforco Qualificação Valoração Qualificação Valoração Qualificação Valoração 5 5 5 Muito importante (MI) Curto prazo (CP) Reduzido (R) 3 3 3 Médio prazo (MP) Importante (I) Significativo (S) 1 1 1 Pouco Importante (PI) Muito significativo (MS) Longo prazo (LP) 0 Sem opinião (SO) 0 Sem opinião (SO) 0 Sem opinião (SO)

Quadro 3.1 – Classificação a usar pelas Unidades Departamentais (UD)

Aplicando o critério de avaliação definido no Quadro 3.2, obteve-se, para cada uma das ações de melhoria, uma classificação integrada das classificações atribuídas pelas UD.

Critério de avaliação Média aritmética das respostas, excluindo a opção "sem opinião" (X) χ Impacto Prazo Esforço **X**=0 SO SO SO LP 0<**X**<=2 Ы MS 2<X<=4 1 MP S MI CP R **X**>4

Quadro 3.2 - Critério de avaliação final

O resultado deste exercício é apresentado no Anexo VIII, tendo, no entanto, sido considerado apenas o indicador **Impacto** para a seleção final das ações de melhoria a implementar.

Nos Quadro 3.3 a Quadro 3.7, listam-se as ações de melhoria a desenvolver, depois de validadas pelo Conselho Diretivo. De notar que, na formulação das ações, se introduziram pequenas alterações para clarificar o seu objetivo. O conjunto destas ações constitui o novo Plano de Melhoria dos processos a implementar. Dada a sua complexidade e interação com a atividade do LNEC, algumas destas ações poderão ser apenas parcialmente implementadas no âmbito deste projeto. No Quadro 3.8, apresentase o cronograma desta implementação.

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

Quadro 3.3 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrG.1 - Planeamento e controlo

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
B - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte relativos à "implementação da estratégia"	9	Promover a elaboração e definir modelos para o Plano de Ação (da estratégia) departamental, os planos de atividade departamentais e os relatórios de acompanhamento departamentais.	CD	01/03/2021	30/04/2021	Taxa de execução	100%
	10	Definir de uma forma mais precisa, no Plano de Ação (da estratégia), o que é entendido por projeto autofinanciado (existem projetos abrangentes com maior semelhança a planos e existem projetos mais pequenos muito específicos)	CD	A incluir na nova E2I		Taxa de execução	100%
	14	Definir indicadores e metas para a execução do Plano de Ação (da estratégia), com desdobramento ao nível das Unidades Departamentais	Equipa do projeto BI- LNEC	15/09/2020	30/06/2021	Taxa de execução	100%
C - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte relativos à	15	Definir procedimentos para a gestão e controlo (acompanhamento) de indicadores (da estratégia e anuais) e respetivas metas	Equipa do projeto BI- LNEC	01/04/2021	30/06/2021	Taxa de execução	100%
"monitorização da estratégia / Planos de Ação"	17	Sistematizar resultados a apurar, decorrentes da execução dos Planos de Atividades, a integrar no Relatório de Atividades (ISO 9001 - 9.3 Revisão pela Gestão)	CD	15/01/2021	30/06/2021	Taxa de execução	100%

Números de Ações em falta – ações já executadas ou não consideradas prioritárias.

Quadro 3.4 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrG.3 - Gestão da melhoria

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
C - Implementar procedimentos	3	Adaptar o sistema informático do LNEC-EM (Innovway) para dar início à implementação da norma ISO 9001 ao LNEC, na sua componente da gestão da melhoria, que deverá incluir: Avaliar a satisfação dos clientes; gerir reclamações; registar não conformidades e oportunidades de melhoria; e, realizar auditorias internas.	CD e CIC	A definir, em financiamen	,	Taxa de execução	100%

Números de Ações em falta – ações já executadas ou não consideradas prioritárias.

Quadro 3.5 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrC.1 - Projetos

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
B - Normalizar os canais de registo de pedidos	2	Sistematizar as formas de encaminhamento dos pedidos - ver ação 1.	Equipa do projeto LNEC+Perto e CD	Portal (dep existência de	n a criação do pendente da financiamento erno)	Taxa de execução	100%
de trabalhos (ex: Portal do Cliente)	3	Implementar o portal do cliente	Equipa do projeto LNEC+Perto e UD	ação depende	ntação desta e da existência nento externo	Taxa de execução	100%
C - Simplificar e normalizar o fluxo de planeamento de projetos	6	Incentivar a aplicação da NS 6/2016, eventualmente revendo-a	CD	15/10/2020	15/12/2020	Taxa de execução	100%
D - Criar indicadores que permitam medir o número de pedidos não respondidos ou o tempo de resposta para os pedidos; Criar capacidades de analisar os indicadores de forma agregada (ex: por UD, tipo de atividade)	7	Definir mapa de controlo de indicadores para o processo	Equipa do projeto BI- LNEC	15/09/2020	30/06/2021	Taxa de execução	100%
E - Articular a aceitação do pedido e/ ou o envio de resultados (incluindo os envios por via eletrónica) com a existência ou não de dívida	8	Definir lista de entidades devedoras cuja prestação de serviços se encontra limitada e definir as responsabilidades de gestão desta lista	DSFP e CD	15/07/2020	15/11/2020	Taxa de execução	100%

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
	9	Definir instruções de trabalho (IT) da forma como deve ser efetuada a não aceitação de trabalhos e o envio de resultados aquando da existência de dívidas	CD	15/07/2020	1511/2020	Taxa de execução	100%
F- Introduzir uma "verdadeira" contabilidade analítica na gestão dos projetos	10	Definir os requisitos e implementar uma solução de contabilidade analítica	DSFP	15/02/2021	30/06/2021	Taxa de execução	100%
G - Definir um adequado sistema de acessos nos sistemas de gestão de projetos e de gestão documental, que permita assegurar a confidencialidade dos estudos em segredo de justiça e outros	11	Definir Instruções de trabalho sobre a forma de classificação e tratamento de informação confidencial (incluindo informação em segredo de justiça)	CD	15/09/2020	15/11/2020	Taxa de execução	100%
J - Melhorar a gestão e acompanhamento dos projetos	15	Detalhar processo de monitorização e controlo da execução material (acompanhamento de Projetos de	GGP e NTIEC			Taxa de execução	100%
K - Melhorar a gestão integrada dos recursos dos projetos pelas chefias	16	Investigação e Inovação (P2I) por CCD; melhor registo e partilha dos resultados dos projetos; cumprimento de metas)	GGP; NTIEC e UD	01/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
L - Melhorar significativamente o sistema de gestão de projetos, tendo em conta a experiência	17	Definir o planeamento, incluindo o referido em iii), e a colaboração via os processos internos.	GGP	15/09/2020	31/07/2021	Taxa de execução	100%
adquirida: i) orçamentos dos projetos de investigação devem incluir a componente financiada e a componente do orçamento do LNEC; ii) incluir funcionalidades de pesquisa; iii)	18	Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para investigação) refletindo as funcionalidades referidas em i); ii); iv); v)	GGP	15/09/2020	31/07/2021	Taxa de execução	100%
simplificar introdução de dados, eventualmente permitindo a sua importação a partir de ficheiros Excel; iv) permitir um controlo efetivo da execução dos projetos; v) articulação e dependência entre projetos, etc.	19	Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para serviços de C&T), refletindo as funcionalidades referidas em ii); iv); v)	GGP	15/09/2020	31/07/2021	Taxa de execução	100%
M - Criar uma funcionalidade de pesquisa no Sistema de Gestão de Projetos (SGP), que permita visualizar os estudos de acordo com certos atributos (atividade; cliente ou entidade financiadora; objeto do estudo; área do estudo, se aplicável; estudos fora de prazo; estudos não adjudicados; pedidos não respondidos pelo LNEC,)	20	Melhorar ferramenta de pesquisa na aplicação SGP - Em articulação com as ações 18 e 19	GGP	15/09/2020	31/07/2021	Taxa de execução	100%
O - Melhorar a informação disponível sobre a forma/ regras para a realização de missões e gestão dos recursos associados	22	Definir informação e documentação necessárias para reporte financeiro externo e rever modelo da Informação	GGP e DSFP	15/10/2020	15/11/2020	Taxa de execução	100%

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
P - Harmonizar as práticas no LNEC-EM nas diferentes unidades orgânicas	23	Para os laboratórios não acreditados, desenvolver os fluxos e procedimentos para o circuito das amostras em laboratório - em articulação com a NP EN ISO 17025:2018 (requisitos para o portal do cliente)	LNEC-EM e UD	01/03/2021	30/06/2021	Taxa de execução	100%
R - Agilizar a metodologia de imputação de mão	25	Definir IT com uma nova metodologia de imputação de mão de obra (periodicidade de imputação)	CD	01/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
de obra (IMO) e o respetivo sistema	26	Melhorar o sistema de imputação de mão de obra, de acordo com o definido na ação 25)	GGP e NTIEC	01/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
S - Desenvolver ferramentas de apoio à execução material dos projetos	27	Implementar ferramentas de trabalho colaborativo e de videoconferência)	Equipa do projeto LNEC+Perto	01/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
T - Garantir a integração dos diferentes sistemas utilizados na gestão dos projetos	28	Integrar com o novo SGP da Quidgest os Sistemas de gestão de RH, IMO, as ferramentas colaborativas da ação 27 e, eventualmente, o portal do cliente e o sistema Innovway)	Equipa do projeto LNEC+Perto	01/07/2021	30/11/2021	Taxa de execução	100%

RH- Recursos humanos IMO – Imputação e mão de obra.

Números de Ações em falta – ações já executadas ou não consideradas prioritárias.

Quadro 3.6 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrS.1 - Ativos Físicos

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
A -Definir procedimentos para que a alteração da localização física do ativo (equipamentos móveis), bem como do seu responsável, seja sempre seguida de atualização na "Ficha de Inventário" — a Secção do Património (SPAT) deverá ter sempre conhecimento destas alterações	1	Desenvolver procedimento de identificação dos ativos por parte dos responsáveis (com validação da SPAT). Fichas de inventário eletrónicas (com responsabilização do responsável e confirmação pela SPAT); 1 - Desenvolver aplicação informática para aceder à BD de equipamentos por leitura de códigos de barras; 2 - Sistemas de fichas de inventário eletrónicas	NTIEC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
B - Definir indicadores de monitorização a partir das bases de dados existentes (ex: bases de dados dos pedidos de intervenção do SCCI e DIEI)	2	Adotar um sistema de gestão de tickets (e.g RT) na SCCI e NSEM; Necessidade criar Folha de Obra; Definir os indicadores e calculá-los a partir do novo sistema	DIEI, SCI, NSEM	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
C - Organizar e atualizar plantas de arquitetura e especialidades com vista ao cadastro das instalações	3	Digitalizar plantas de arquitetura e especialidades que só existem em papel	SCI	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
D - Desenvolver o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações, que inclua atividades a realizar pela equipa interna do CIC (intervenções gerais como construção civil, pintura, canalizações, eletricidade, jardinagem) e atividades a realizar por entidades externas subcontratadas; definir prazos e meios necessários	4	Elaborar um Plano de Conservação e Manutenção Preventiva (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x beneficio para estabelecer prioridades (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
E - Promover a implementação do Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações de forma faseada, devendo o LNEC identificar diferentes níveis de criticidade na sua infraestrutura, caracterizada por componentes que há muito ultrapassaram a vida útil, dando prioridade à infraestrutura mais crítica	5	Elaborar um Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x beneficio para estabelecer prioridades (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
F - Criar e manter um sistema de gestão de ativos físicos (utilizando as bases de dados existentes - ex: INNOVWAY com cerca de 3500 equipamentos) que inclua o número de inventário, bem como dados técnicos e manutenções; promover a disseminação dessa informação para maior rentabilização interna por parte dos utilizadores	6	Integração de sistemas; Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo da produção); Mantêm-se as 3 BDs (património -> Dateq -> Innovway); Fazer integração de sistemas / base de dados (Ligação entre INOVWAY as BD Património e DATEQ; Desmaterializar ficha de inventário (assinatura digital) (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
G - Definir o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva dos equipamentos do LNEC	7	Centralizar no CIC a elaboração de um plano de manutenção dos equipamentos de monitorização e ensaio e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ; Definir plano de manutenção para outros equipamentos (AVAC, elevadores, pontes rolantes, impressoras, compressores, etc.) (NP EN (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
H - Elaborar "Ficha de Inventário" para as infraestruturas e equipamentos específicos concebidos e desenvolvidos pelo LNEC no âmbito das suas atividades de investigação. Instituir que sempre que uma infraestrutura e/ou equipamento seja concebido e desenvolvido internamente, a equipa responsável elabore um manual com instruções de utilização e manutenção	8	Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo de produção) (NP EN ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%
I - Desenvolver o Plano de Controlo Metrológico para todos os Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM)	9	Definir planos de controlo metrológico por núcleo e por departamento (em colaboração com o NSEM) -> Centralizar no CIC a elaboração de um plano integrado e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	15/01/2021	31/12/2021	Taxa de execução	100%

Quadro 3.7 – Plano de Melhorias do macroprocesso PrS.4 - Aprovisionamento

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
A - Simplificar o processo de decisão reavaliando os diversos níveis de aprovação	1	Simplificar o fluxo do processo e das respetivas aprovações, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	Resp. Aprov; NTIEC; QUIDGEST	15/11/2020	31/03/2021	Taxa de execução	100%
B - Promover o acompanhamento e coordenação do processo pelo superior hierárquico na DiAGP, de forma a garantir a sua correta e eficiente execução	2	Definir sistemas de alerta sobre prazos a cumprir nas diferentes fases; assegurar que as notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/02/2021	31/03/2021	Taxa de execução	100%
C - Melhorar a articulação do módulo de aprovisionamento com o módulo de gestão financeira	3	Assegurar a completa integração dos dois sistemas (Ex. notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação, como os cabimentos e compromissos), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/11/2020	31/03/2021	Taxa de execução	100%
D - Articular o processo de aquisição com o sistema de gestão de projetos, disponibilizando informação sobre as diferentes fases da aquisição	4	Assegurar integração do processo de aquisição (módulo de aprovisionamento) com o sistema de gestão de projetos, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
E - Todos os processos de aquisição devem ter centro(s) de custo bem definido(s)	5	Assegurar integração com sistema de gestão de projetos, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	15/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
F - Definir as responsabilidades sobre a receção das faturas	6	Faturas: Assegurar o integral cumprimento do disposto sobre faturação eletrónica, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP	15/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
G - Assegurar segregação de funções no Aprovisionamento e Gestão de Stocks	7	Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DSFP / CD	15/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
H - Assegurar disponibilidade de recursos humanos para as diferentes atividades do Aprovisionamento	8	Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DSFP / CD	15/02/2021	31/07/2021	Taxa de execução	100%
I - Promover auditorias internas às atividades do Aprovisionamento	9	Afetar recursos humanos com competências adequadas (ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DSFP / CD	15/04/2021	31/10/2021	Taxa de execução	100%
J - Assegurar a elaboração de manuais atualizados para o Aprovisionamento	10	Elaborar manuais específicos e promover a sua divulgação aos utilizadores, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP	15/04/2021	31/10/2021	Taxa de execução	100%
K - Promover formações na área do Aprovisionamento às UO que interagem com o Aprovisionamento	11	Propor necessidades de formação, para integração em Plano de Formação (Ex. CCP; DL 60/2018; Utilização do portal de compras	DIAGP; DSRHL	15/01/2021	31/03/2021	Taxa de execução	100%

Área de melhoria	n.º ação	Ações a desenvolver	Responsável	Data início	Data fim	Indicador de melhoria	Meta
L - Definir e implementar metodologia para seleção e avaliação de fornecedores	12	Incluir no módulo de Aprovisionamento (Avaliação de fornecedores) os critérios de avaliação de fornecedores (NP EN ISO 9001:2015, ponto 8.4 – Controlo de fornecedores)	DIAGP	15/04/2020	31/07/2021	Taxa de execução	100%

Quadro 3.8 – Cronograma

								2	020									2021			
Processo			Ação de melhoria	Responsável	jui	_	jul	ago	_	et	out		_	dez		_	mar	_	mai	jun	
		1			 1	15 ′	1 15	1 1	5 1	15	1 15	1	15	1 15	1 1	5 1 1	5 1 1	5 1 15	1 1	5 1 15	4
0	B - Sistematizar as atividades, responsabilidades e documentos de suporte	9	Promover a elaboração e definir modelos para o Plano de Ação (da estratégia) departamental, os planos de atividade departamentais e os relatórios de acompanhamento departamentais.	CD																	
nto e Controlo	relativos à "implementação da estratégia"	10	Definir de uma forma mais precisa, no PA, o que é entendido por projeto autofinanciado (existem projetos abrangentes com maior semelhança a planos e existem projetos mais pequenos muito específicos)	CD		Αi	ncluir	no âm	bito	da Es	straté	gia de	Inve	stigaç	ão e Ir	ovação	(E2I) 2	021-202	7		
Planeamento	C - Sistematizar as atividades,	14	Definir indicadores e metas para a execução do Plano de Ação (da estratégia), com desdobramento ao nível das unidades departamentais	Equipa do projeto BI-LNEC																	
PrG.1 -	responsabilidades e documentos de suporte	15	Definir procedimento para a gestão e controlo (acompanhamento) de indicadores e objetivos;	Equipa do projeto BI-LNEC																	
	relativos à "monitorização da estratégia / Planos de Ação"	17	Sistematizar resultados a apurar, decorrentes da execução dos Planos de Atividades, a integrar no Relatório de Atividades (ISO 9001 - 9.3 Revisão pela Gestão)	CD																	
PrG.3 - Gestão da melhoria	C - Implementar procedimentos	3	Adaptar o sistema informático do LNEC-EM (Innovway) para dar início à implementação da norma ISSO 9001 ao LNEC, na sua componente de gestão da melhoria, que deverá incluir: Avaliar a satisfação dos clientes; gerir reclamações; registar não conformidades e oportunidades; e, realizar auditorias internas	CD e CIC				A de	finir c	com (CD, er	n funç	ão d	os fina	nciam	entos e	xternos				

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

								2	020							2	021		
Processo			Ação de melhoria	Responsável		_	jul	ago	_	_	ut n	_	dez	jan	_			mai	,
	B- Normalizar os canais de	2	Sistematizar as formas de encaminhamento dos pedidos - ver ação 1.	Equipa do projeto LNEC+Perto	 1	15 1	15	1 1			com a c					15 1 1 te	0 1 10	1 1	0 1 15
	registo de pedidos de trabalhos (ex: Portal do Cliente)	3	Implementar o portal do cliente	Equipa do projeto LNEC+Perto e UD			A in	npleme	ntação	desta	ação d	leper	nde da e	existêr	icia de	financiar	nento		
	C - Simplificar e normalizar o fluxo de planeamento de projetos	6	Incentivar a aplicação da NS 6/2016, eventualmente revendo-a	CD															
	D - Criar indicadores que permitam medir o número de pedidos não respondidos ou o tempo de resposta para os pedidos; Capacidade de analisar os indicadores de forma agregada (ex: por UD, tipo de atividade)	7	Definir mapa de controlo de indicadores para o processo	Equipa do projeto BI-LNEC															
PrC.1 - Projetos	E - Articular a aceitação do pedido e/ ou o envio de	8	Definir lista de entidades devedoras cuja prestação de serviços se encontra limitada e definir as responsabilidades de gestão desta lista	CD e DSFP												***************************************			
Prc.1	resultados (incluindo os envios por via eletrónica) com a existência ou não de dívida	9	Definir instruções de trabalho (IT) da forma como deve ser efetuada a não aceitação de trabalhos e o envio de resultados aquando da existência de dívidas	CD															
	F - Introduzir uma "verdadeira" contabilidade analítica na gestão dos projetos (de forma a permitir informação de gestão do projeto em tempo real)	10	Definir os requisitos e implementar uma solução de contabilidade analítica	DSFP															
	G- Definir um adequado sistema de acessos nos sistemas de gestão de projetos e de gestão documental, que permita assegurar a confidencialidade dos estudos em segredo de justiça e outros	11	Definir Instruções de trabalho sobre a forma de tratamento de informação confidencial (incluindo informação em segredo de justiça) - ver ação 2 - gestão da melhoria	CD															

									2020							20	21		
Processo			Ação de melhoria	Responsável		jun	jul			out		dez	_	_	_	mar	abr	mai	jun
	J - Melhorar a gestão e acompanhamento dos projetos	15	Detalhar o processo de monitorização e controlo da execução material (acompanhamento dos projetos de investigação (PI) por CCD; melhorar registo e partilha	GGP, NTIEC e UD	***	1 15	1 1	5 1	15 1 15	1 1	5 1 1:	5 1 15	5 1	15 1			1 15 té 2021-(1 15
	K - Definir as responsabilidades das chefias na gestão dos recursos dos projetos	16	dos resultados dos projetos; cumprimento de metas)																
	L - Melhorar significativamente o sistema de gestão de projetos, tendo em conta a	17	Definir o planeamento para incluir a colaboração via os processos internos	GGP											Co	ntinua a	té 2021-()7-31	
ø	experiência adquirida: i) orçamentos dos projetos de investigação devem incluir a componente financiada e a	18	Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para investigação)	GGP											Со	ontinua a	té 2021-0)7-31	
PrC.1 - Projetos	componente do orçamento do LNEC; ii) incluir funcionalidades de pesquisa; iii) simplificar introdução de dados, eventualmente permitindo a sua importação a partir de ficheiros Excel; iv) permitir um controlo efetivo da execução dos projetos; v) articulação e dependência entre projetos, etc.	19	Adaptar o Sistema de Gestão de Projetos da Quidgest (para serviços de C&T)	GGP									***************************************		Co	ntinua a	té 2021-()7-31	
	M - Criar uma funcionalidade de pesquisa no Sistema de Gestão de Projetos (SGP), que permita visualizar os estudos de acordo com certos atributos	20	Melhorar ferramenta de pesquisa na aplicação SGP - Em articulação com as ações 18 e 19	GGP											Со	ontinua a	té 2021-()7-31	
	O - Melhorar a informação disponível sobre a forma/ regras para a realização de missões e gestão dos recursos associados	22	Definir informação e documentação necessária para reporte financeiro externo	GGP, DSFP e DSRHL				_										***************************************	

							20	20						20	21		
Processo			Ação de melhoria	Responsável	 _	jul		set	out	nov	dez	jan	_	mar		mai	jun
	P - Harmonizar as práticas no LNEC-EM nas diferentes unidades orgânicas	23	Para os laboratórios não acreditados, desenvolver os fluxos e procedimentos para o circuito das amostras em laboratório - em articulação com a ISO 17025:2018 (requisitos para o portal do cliente)	LNEC-EM e UD	15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15
φ	R - Agilizar a metodologia de imputação de mão de obra	25	Definir IT com uma nova metodologia de imputação de mão de obra	CD										Continua a	até 2021-	07-31	
PrC.1 - Projetos	(IMO) e respetivo sistema	26	Melhorar o sistema de imputação de mão de obra de acordo com o definido na ação 25	GGP e NTIEC										Continua a	até 2021-	07-31	
Prc.1	S - Desenvolver ferramentas de apoio à execução material dos projetos	27	Implementar ferramentas de trabalho colaborativo e de videoconferência	Equipa do projeto LNEC+Perto										Continua a	até 2021-	07-31	
	T - Garantir a integração dos diferentes sistemas utilizados na gestão dos projetos	28	Integrar com o novo SGP da Quidgest os Sistemas de gestão de RH, IMO as ferramentas colaborativas da ação 27 e, eventualmente, o portal do cliente e o Innovway	NTIEC									Er	tre 2021-0)7-01 e 2	021-11-3	31
PrS.1 - Gestão de ativos	A - Definir procedimentos para que a alteração da localização física do ativo (equipamentos móveis), bem como do seu responsável, seja sempre seguida de atualização na "Ficha de Inventário" – a Secção do Património (SPAT) deverá ter sempre conhecimento destas alterações	1	Desenvolver procedimento de identificação dos ativos por parte dos responsáveis (com validação da SPAT). Fichas de inventário eletrónicas (com responsabilização do responsável e confirmação pela SPAT); 1 - Desenvolver aplicação informática para aceder à BD de equipamentos por leitura de códigos de barras; 2 - Sistemas de fichas de inventário eletrónicas	NTIEC										Continua a	até 2021-	12-31	
PrS.1 - G6	B - Definir indicadores de monitorização a partir das bases de dados existentes (ex: bases de dados dos pedidos de intervenção do SCCI e DIEI)		Adotar um sistema de gestão de tickets (e.g RT) na SCCI e NSEM; Necessidade criar Folha de Obra; Definir os indicadores e calculá-los a partir do novo sistema	DIEI, SCI, NSEM										Continua a	até 2021-	12-31	
	C- Organizar e atualizar plantas de arquitetura e especialidades com vista ao cadastro das instalações	3	Digitalizar plantas de arquitetura e especialidades que só existem em papel	SCI									С	ontinua at	é 2021-1	2-31	

							20	020						2021		
Processo			Ação de melhoria	Responsável	jun 1 15	jul	ago		out	nov	dez	ja		_	mai	- 1
	D - Desenvolver o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações, que inclua atividades a realizar pela equipa interna do CIC (intervenções gerais como construção civil, pintura, canalizações, eletricidade, jardinagem) e atividades a realizar por entidades externas subcontratadas; definir prazos e meios necessários	4	Elaborar um Plano de Conservação e Manutenção Preventiva (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x beneficio para estabelecer prioridades; (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	2		1 13	1 12				_		até 2021-		
PrS.1 - Gestão de ativos	E - Promover a implementação do Plano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações de forma faseada, devendo o LNEC identificar diferentes níveis de criticidade na sua infraestrutura, caracterizada por componentes que há muito ultrapassaram a vida útil, dando prioridade à infraestrutura mais crítica	5	Elaborar um Plano de Conservação e Manutenção Preventiva (Exemplos: limpeza de caleiras, manutenção aos PTs e outras prioridades, etc.); Fazer avaliação custo x beneficio para estabelecer prioridades; (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC									Continua	até 2021	12-31	
	F - Criar e manter um sistema de gestão de ativos físicos (utilizando as bases de dados existentes - ex: INNOVWAY com cerca de 3500 equipamentos) que inclua o número de inventário, bem como dados técnicos e manutenções; promover a disseminação dessa informação	6	Integração de sistemas; Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo da produção); Mantêm-se as 3 BDs (património -> Dateq -> Innovway); Fazer integração de sistemas / base de dados (Ligação entre INOVWAY as BD Património e DATEQ; Desmaterializar ficha de inventário (assinatura digital); (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC									Continua	até 2021	12-31	

								20	20						2	021			
Processo			Ação de melhoria	Responsável		_	jul		set	out	nov		_	n fe		abr	mai		
	G - Definir o Plano de Conservação e Manutenção Preventiva dos equipamentos do LNEC	7	Centralizar no CIC a elaboração de um plano de manutenção dos equipamentos de monitorização e de ensaio e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ Definir plano de manutenção para outros equipamentos (AVAC, elevadores, pontes rolantes, impressoras, compressores, etc.) (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC	1	15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15) 1 15	1		ontinua ate			1 1	5
PrS.1 - Gestão de ativos	H - Elaborar "Ficha de Inventário" para as infraestruturas e equipamentos específicos concebidos e desenvolvidos pelo LNEC no âmbito das suas atividades de investigação. Instituir que sempre que uma infraestrutura e/ou equipamento seja concebido e desenvolvido internamente, a equipa responsável elabore um manual com instruções de utilização e manutenção	8	Inventariar equipamentos desenvolvidos no LNEC (valorizar em função do custo de produção). (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC											Continua a	té 2021-1	2-31		
	I - Desenvolver o Plano de Controlo Metrológico para todos os Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM)	9	Definir planos de controlo metrológico por núcleo e por departamento (em colaboração com o NSEM) -> Centralizar no CIC a elaboração de um plano integrado e estudar a possibilidade de incluir esta informação no DATEQ (ISO 9001:2015, ponto 7.1 – Recursos)	CIC											Continua a	té 2021-1	2-31		
onamento	Simplificar o processo de decisão reavaliando os diversos níveis de aprovação	1	Simplificar o fluxo do processo e das respetivas aprovações, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	Resp. Aprov; NTIEC; QUIDGEST															
PrS.4 - Aprovisionamento	Promover o acompanhamento e coordenação do processo pelo superior hierárquico na DiAGP, de forma a garantir a sua correta e eficiente execução	2	Definir sistemas de alerta sobre prazos a cumprir nas diferentes fases; Assegurar que as notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação;	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST															

			2020 2021																
Processo			Ação de melhoria	Responsável		jun	jul	_	set	out	nov	dez	jar	_			mai	•	
	Melhorar a articulação do módulo de aprovisionamento com o módulo de gestão financeira	3	Assegurar a completa integração dos dois sistemas (Ex. notificações do módulo de aprovisionamento se mantêm ativas até à resolução da situação, como os cabimentos e compromissos), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST	1	15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1 15	1	15 1	15 1 1	5 1 15	1 1	1 15	
	Articular o processo de aquisição com o sistema de gestão de projetos, disponibilizando informação sobre as diferentes fases da aquisição	4	Assegurar integração do processo de aquisição (módulo de aprovisionamento) com o sistema de gestão de projetos, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST											Contir	ua até 20	21-07-3	1	
	Todos os processos de aquisição devem ter centro(s) de custo bem definido(s)	5	Assegurar integração com sistema de gestão de projetos, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP; NTIEC; QUIDGEST											Continua até 2021-07-31				
g.	Definir as responsabilidades sobre a receção das faturas	6	Faturas: Assegurar o integral cumprimento do disposto sobre faturação eletrónica	DIAGP											Continua até 2021-07-31				
PrS.4 - Aprovisionamento	Assegurar segregação de funções no Aprovisionamento e Gestão de Stocks	7	Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras							Continua até 2021-07-31									
PrS.4 - Apr	Assegurar disponibilidade de recursos humanos para as diferentes atividades do Aprovisionamento	8	Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DSFP / CD											Contir	ua até 20	21-07-3	1	
	Promover auditorias internas às atividades do Aprovisionamento	9	Afetar recursos humanos com competências adequadas (Ex. recrutamento, mobilidade interna), com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DSFP / CD											Contin	ua até 202	21-10-31		
	Assegurar a elaboração de manuais atualizados para o Aprovisionamento	10	Elaborar manuais específicos e promover a sua divulgação aos utilizadores, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	DIAGP											Conti	nua até 20	21-10-3	1	
	Promover formações na área do Aprovisionamento às UO que interagem com o Aprovisionamento	11	Propor necessidades de formação, para integração em Plano de Formação (Ex. CCP; DL 60/2018; Utilização do Portal de Compras);	DIAGP; DSRHL															
	Definir e implementar metodologia para seleção e avaliação de fornecedores	12	Incluir no módulo de Aprovisionamento (Avaliação de fornecedores) os critérios de avaliação de fornecedores; (ISO 9001:2015, ponto 8.4 – Controlo de fornecedores).	DIAGP											Contin	ua até 202	21-07-31		

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

4 | Considerações finais

Como se mostrou no Capítulo 2, as ações de melhorias dos diferentes macroprocessos apresentam diferentes taxas de execução, explicando-se, para cada um delas, a razão de tal evolução.

No cômputo geral, e à data da monitorização, em maio de 2020, 27% das ações de melhoria estavam concluídas, 8% estavam em execução e 65% encontravam-se planeadas. Entretanto outras ações começaram a ser implementadas, mas essa avaliação não é reportada aqui.

O Plano de Melhorias definitivo, já em execução, com as alterações introduzidas nas ações planeadas, é apresentado no Capítulo 3. A reprogramação de algumas ações de melhoria decorre, por um lado, da necessidade de maturação e assimilação das novas metodologias pelas Unidades Departamentais e Direções de Serviço (UD/DS), e, por outro lado, do atraso generalizado das atividades imposto pelas medidas de combate à pandemia do COVID 19.

Em anexo, apresentam-se os fluxos dos macroprocessos e subprocessos, já com a incorporação das melhorias definidas no Plano inicial e, entretanto, implementadas. Apresenta-se também a visão de cada uma das ações de melhoria por cada uma das Unidades Departamentais.

Lisboa, LNEC, outubro de 2020

VISTO

O Conselho Diretivo

AUTORIA

Maria Alzira Santos
Investigadora-Coordenadora

Maria de Lurdes Baptista da Costa Antunes

Oldandes BO Anternes

Vogal do Conselho Diretivo

José Barateiro Investigador Auxiliar

Paula Couto

Investigadora Auxiliar

Bibliografia

- BARATEIRO, José; COUTO, Paula; ANTUNES, António; SEBASTIÂO, António, SANTOS, Maria Alzira, a publicar **Enquadramento estratégico do LNEC Proposta de mapa estratégico**. Proc. 0102/1312/21388. Relatório a publicar.
- NP EN ISO 9001:2015 **Sistemas de gestão de qualidade Requisitos** (ISO 9001:2015). Caparica, Portugal, Instituto Português da Qualidade. 2015.
- NP EN ISO/IEC 17025:2017 Requisitos gerais de competência para laboratórios de ensaio e calibração (ISO/IEC 17025:2017). Caparica, Portugal, Instituto Português da Qualidade. 2017.
- NP ISO 31000:2018 Gestão do Risco Linhas de orientação (ISO 31000:2018). Caparica, Portugal, Instituto Português da Qualidade. 2018.
- SANTOS, Maria Alzira; BARATEIRO, José; COUTO, Paula, 2020 Capacitação para a melhoria operacional e para a gestão dos processos Gestão de Processos Diagnóstico. LNEC Proc. 0102/1310/20796. Relatório 80/2020 CD.

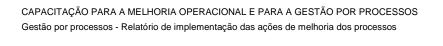
estão por processos - Re	latório de implementação	o das ações de melh	noria dos processos		
NEVOC					
NEXOS					

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

LNEC - Proc. 0102/1310/20796

52



ANEXO I

Subprocessos do processo PrG.1 - Planeamento e controlo

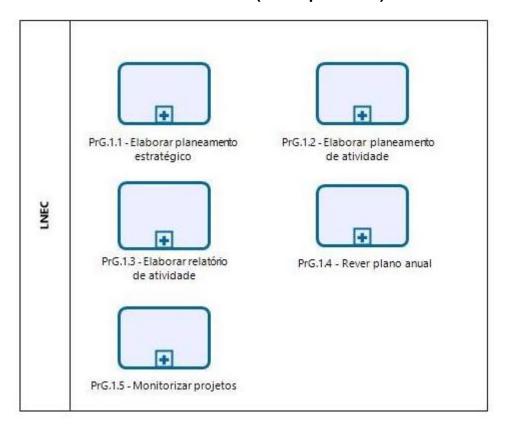
CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

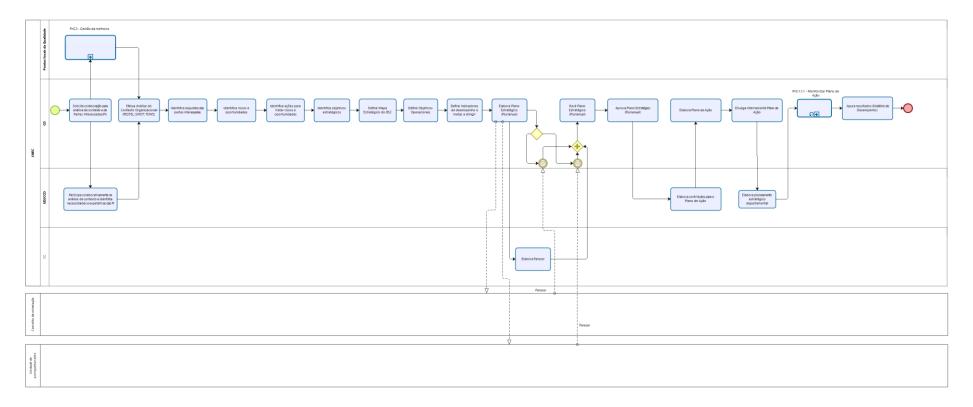
LNEC - Proc. 0102/1310/20796

54

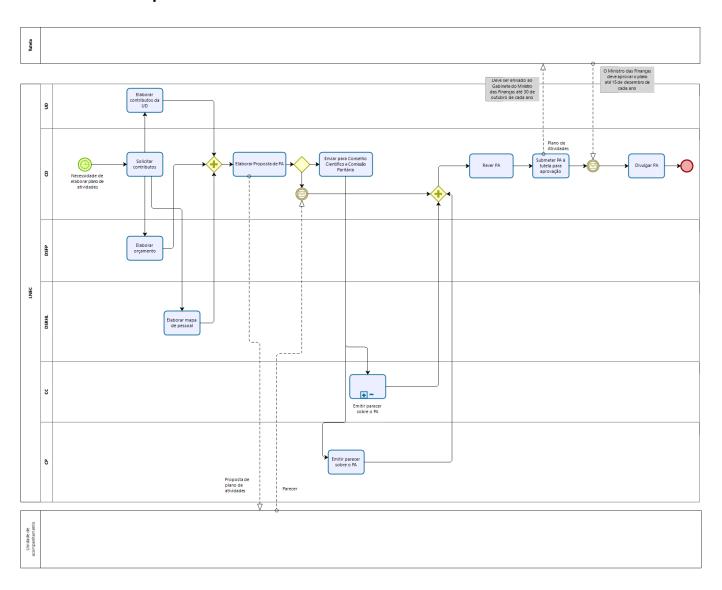
PrG.1 - Planeamento e controlo (macroprocesso)



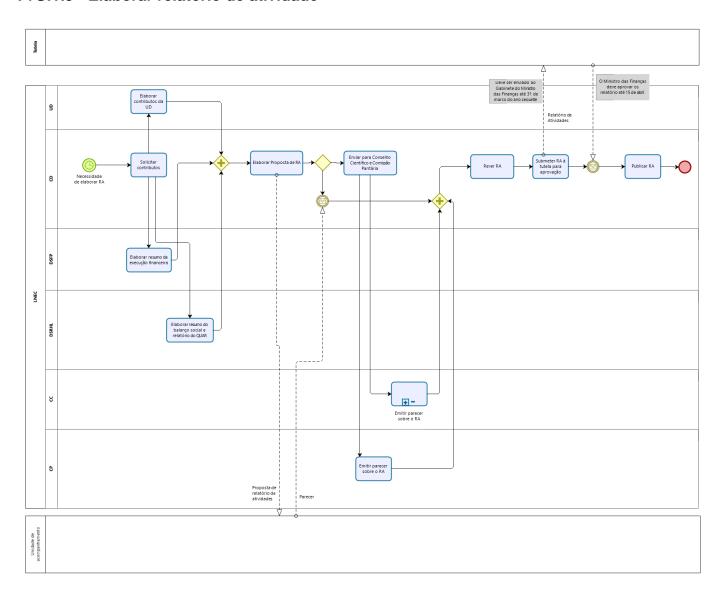
PrG.1.1 - Elaborar Planeamento estratégico



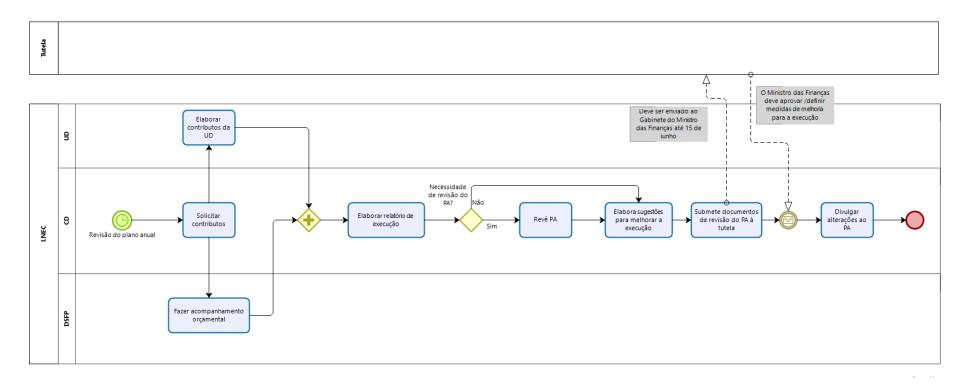
PrG.1.2 - Elaborar planeamento de atividade



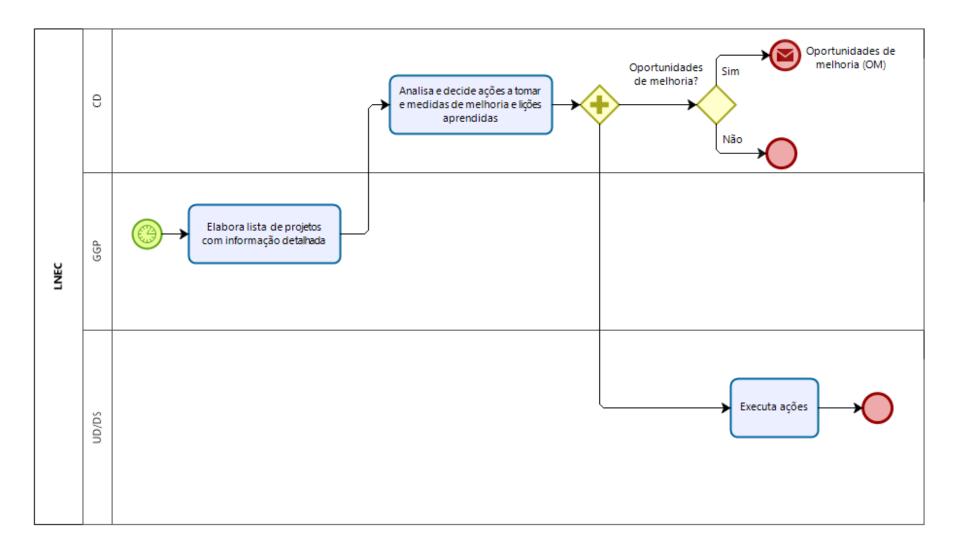
PrG.1.3 - Elaborar relatório de atividade



PrG.1.4 - Rever plano anual



PrG.1.5 - Monitorizar projetos

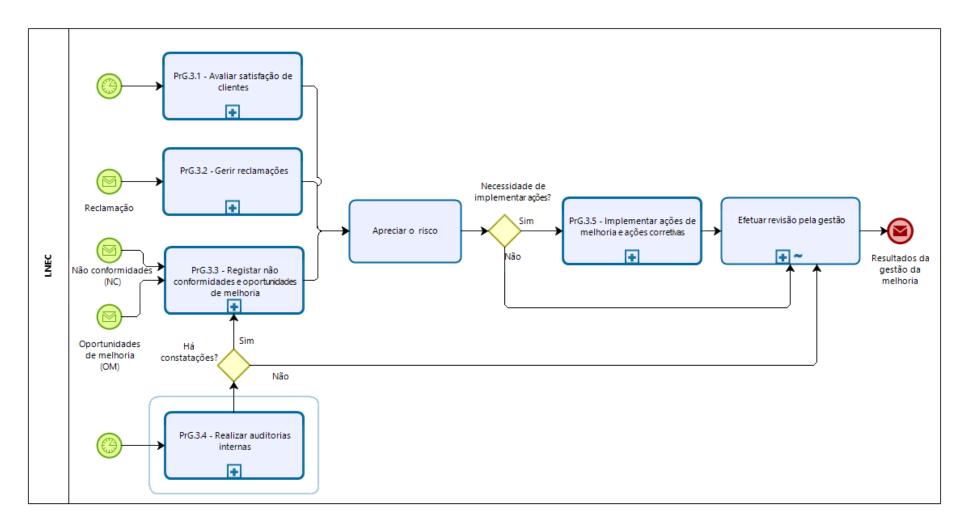


Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos
ANEXO II
Subprocessos do processo PrG.3 - Gestão da melhoria
·

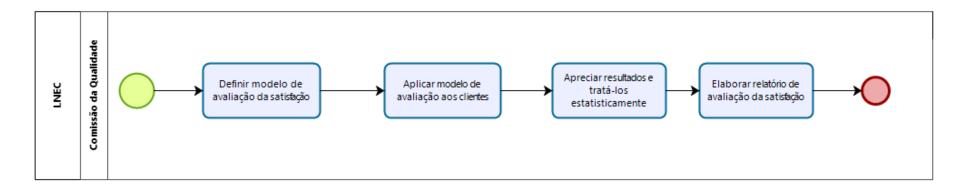
CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

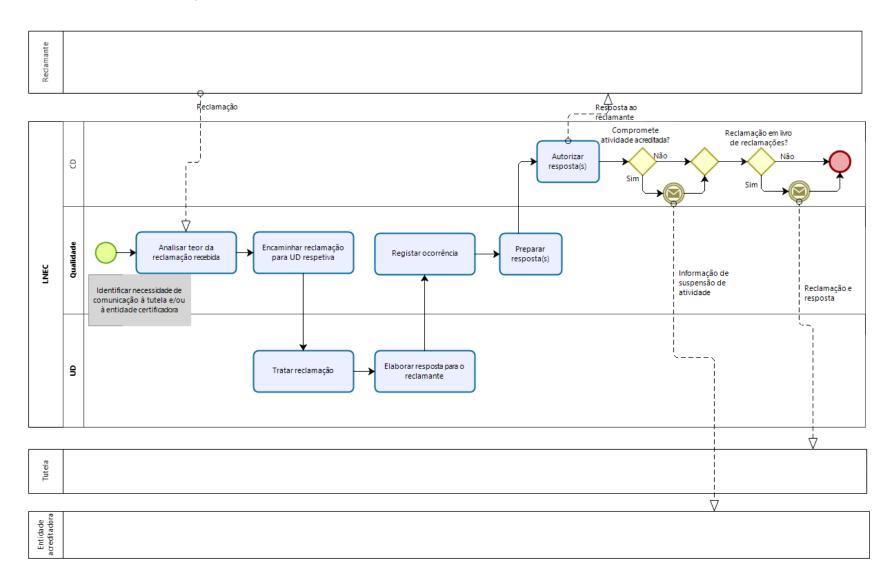
PrG.3 - Gestão da melhoria (macroprocesso)



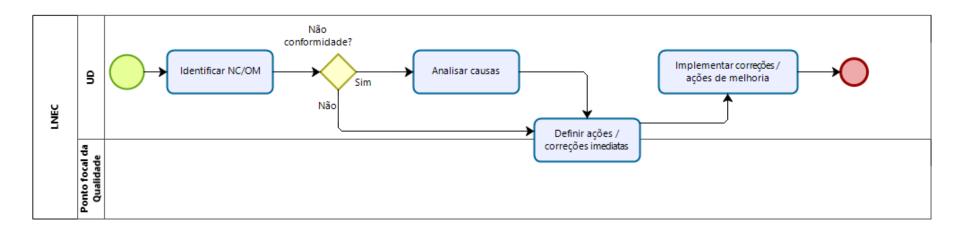
PrG.3.1 - Avaliar a satisfação de clientes



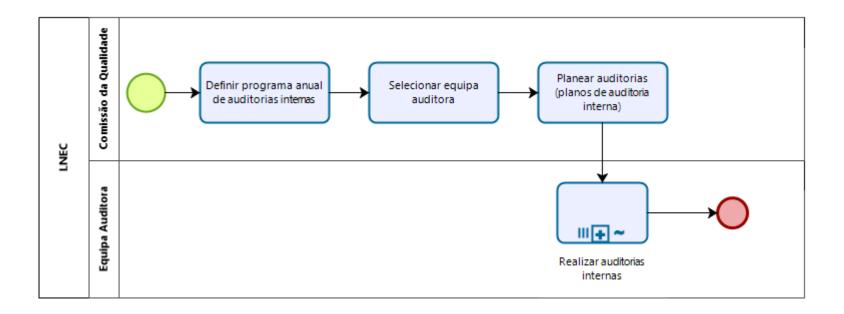
Pr.G.3.2 - Gerir reclamações



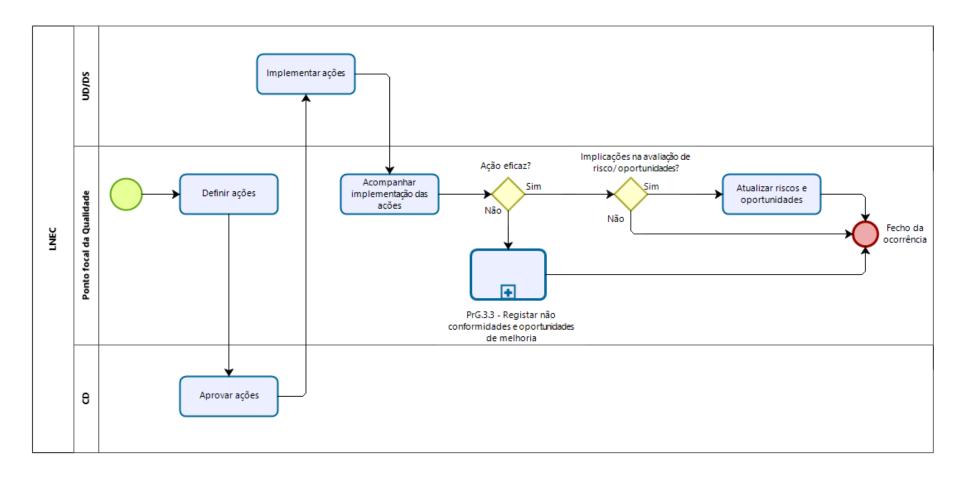
PrG.3.3 - Registar não conformidades e oportunidades de melhoria



PrG.3.4 - Realizar auditorias internas



PrG3.5 - Implementar ações de melhoria e ações corretivas

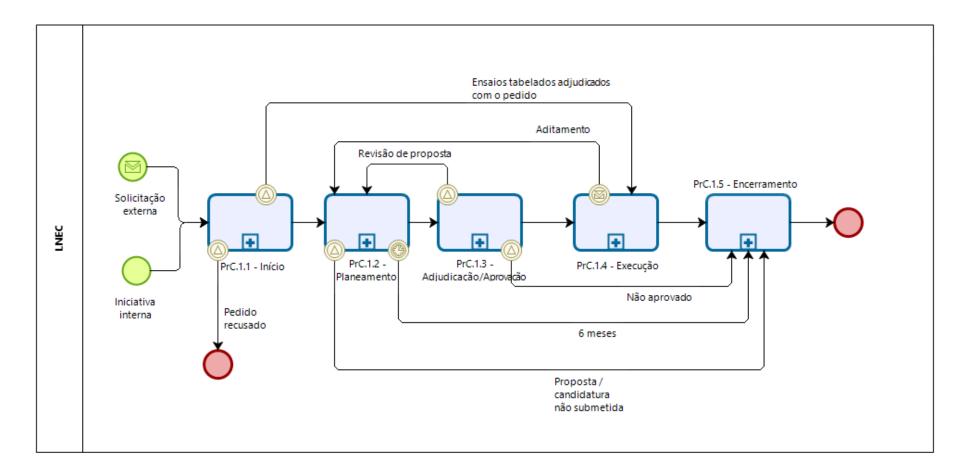


ANEXO III

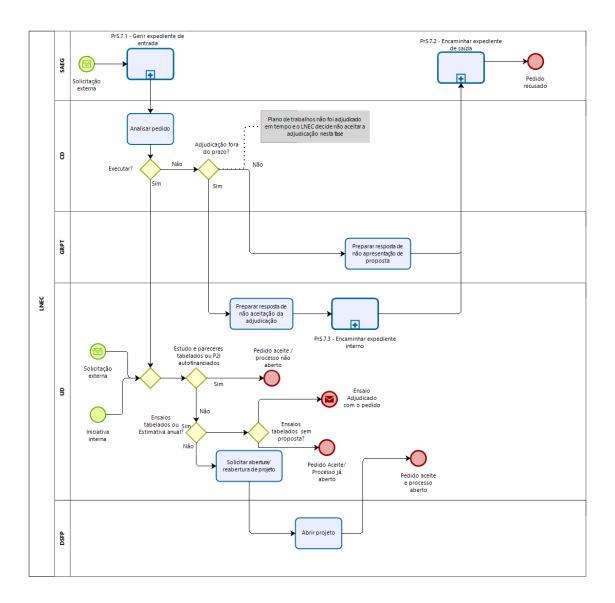
Subprocessos do processo PrC.1 - Projetos

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

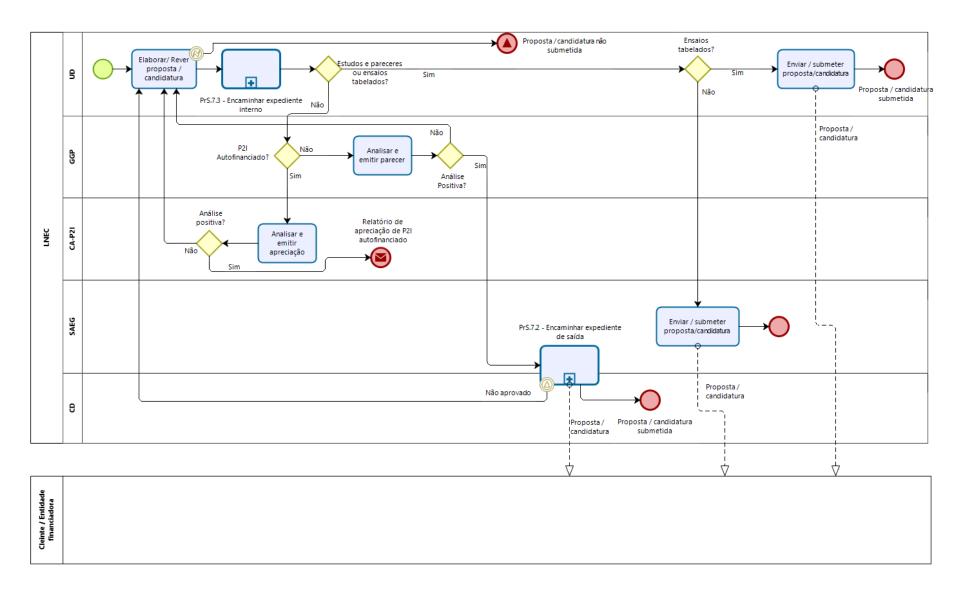
PrC.1 - Projetos (macroprocesso)



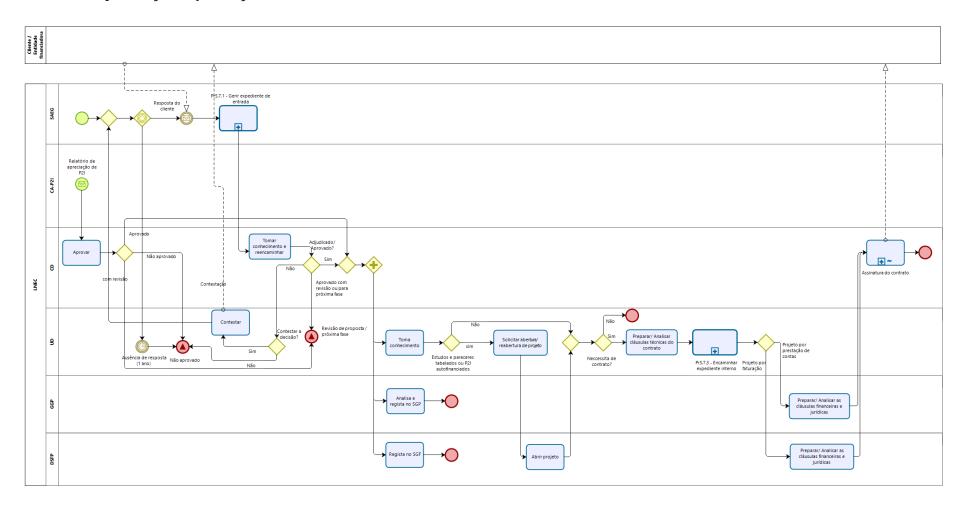
PrC.1.1 - Início



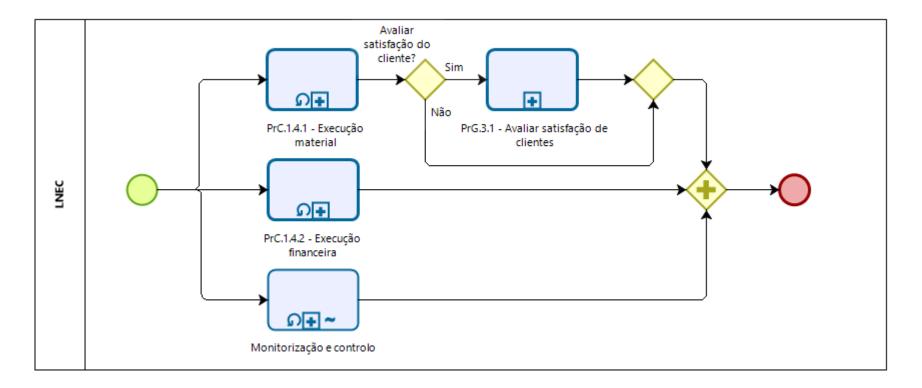
PrC.1.2 - Planeamento



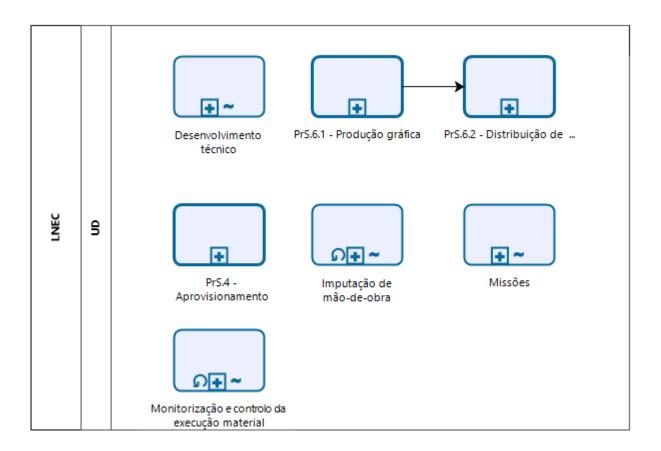
PeC1.3 - Adjudicação/Aprovação



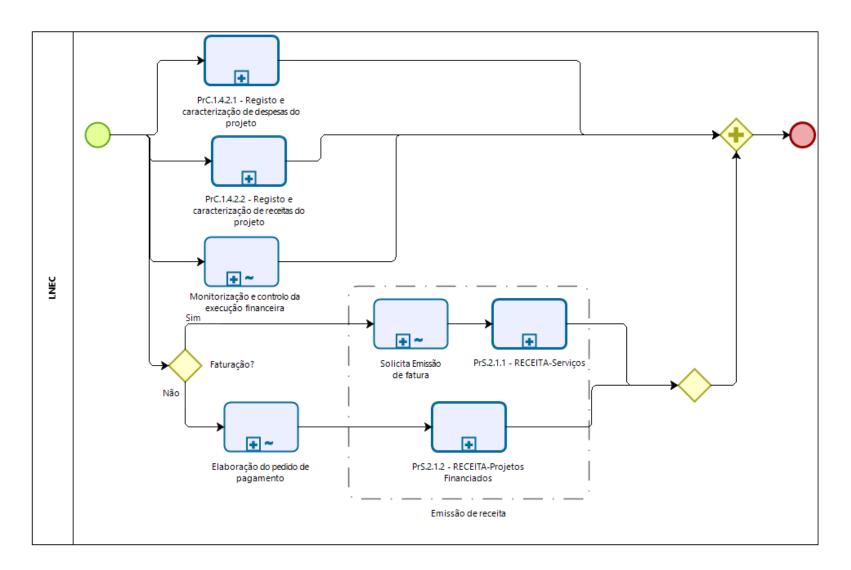
PrC.1.4 - Execução



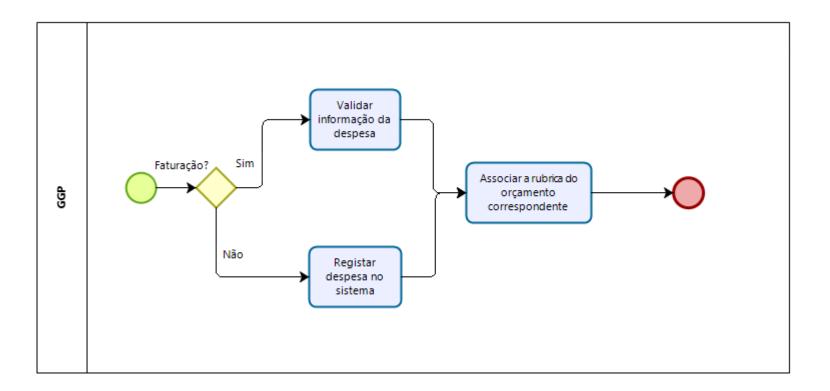
PrC.1.4.1 - Execução material



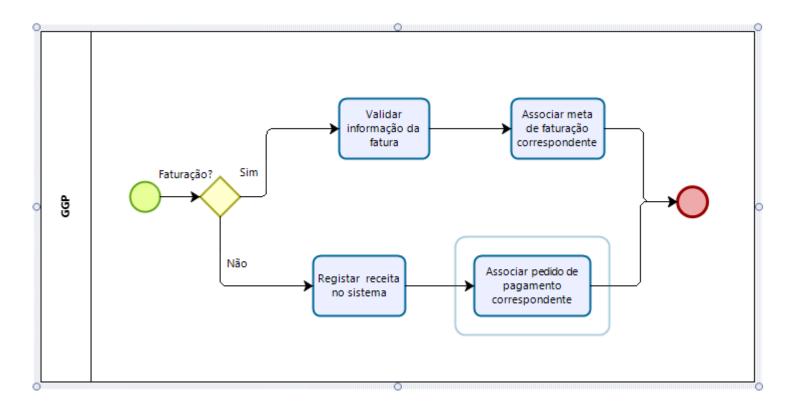
PrC.1.4.2 - Execução financeira



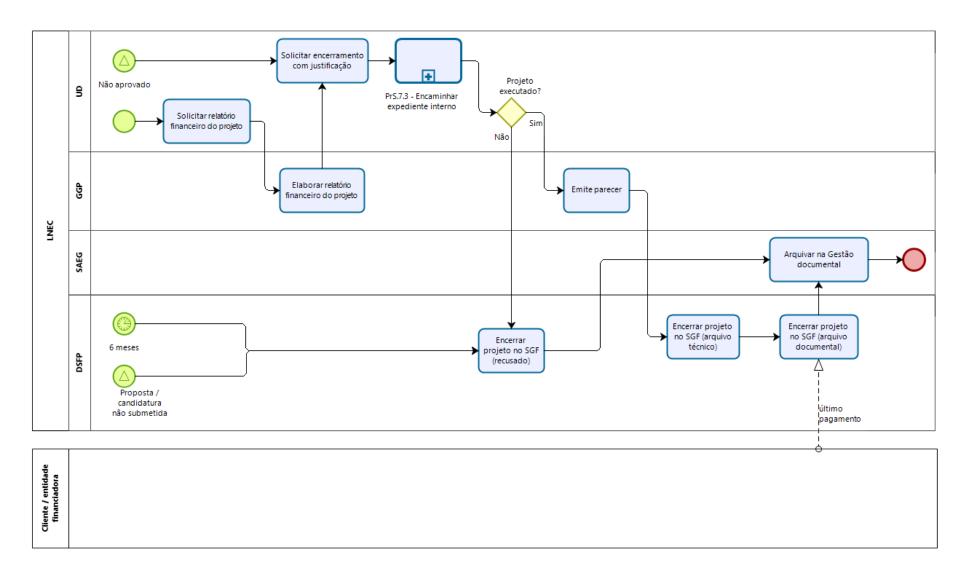
PrC.1.4.2.1 - Registo e caracterização de despesas do projeto



PrC.1.4.2.2 - Registo e caracterização de receitas do projeto



PrC.1.5 - Encerramento

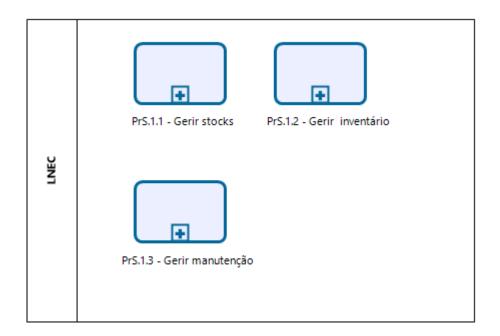


Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos	
ANEXO IV	
Subprocessos do processo PrS.1 - Gestão de ativos físicos	

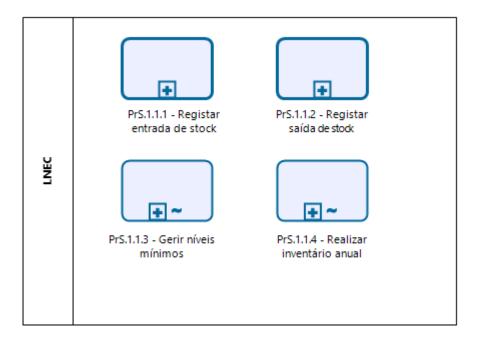
CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

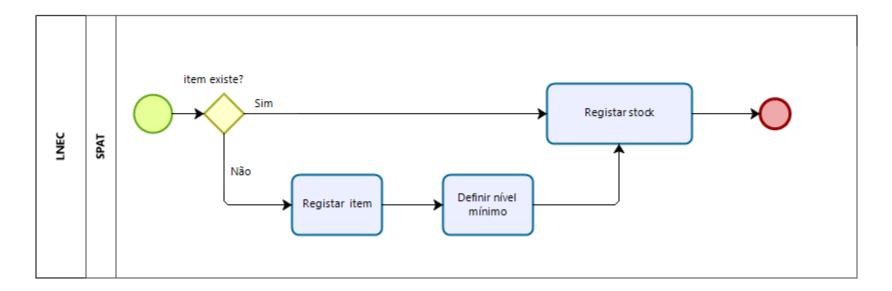
PrS.1 Gestão de ativos físicos (macroprocesso)



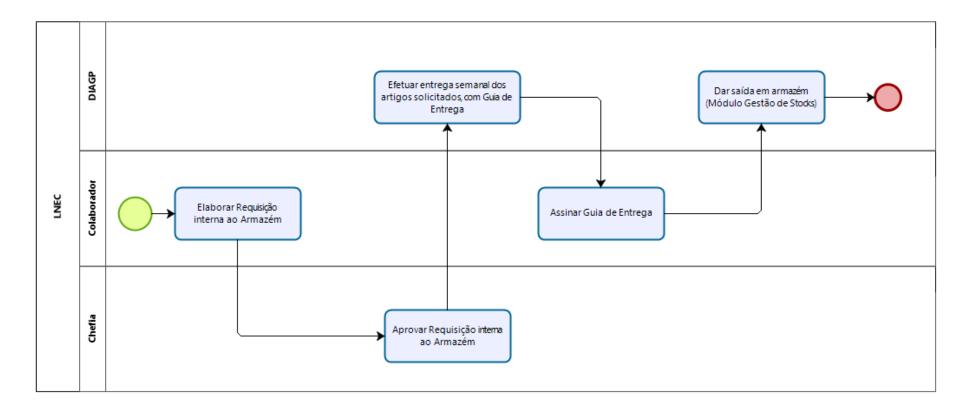
PrS.1.1 - Gerir Stocks



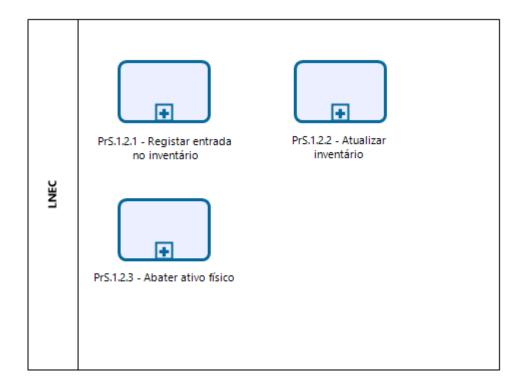
PrS.1.1.1 - Registar entrada de stock



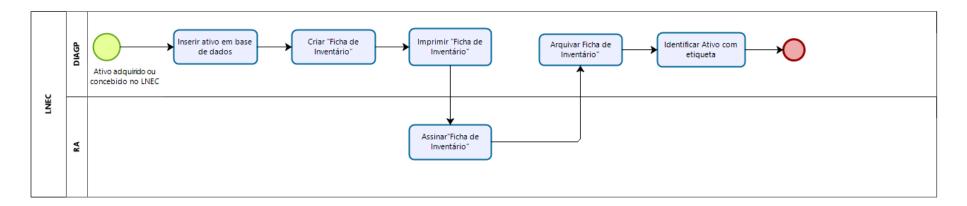
PrS.1.1.2 - Registar saída de stock



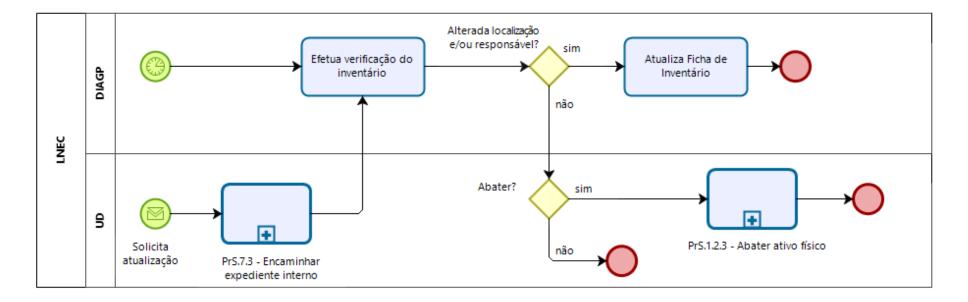
PrS.1.2 - Gerir inventário



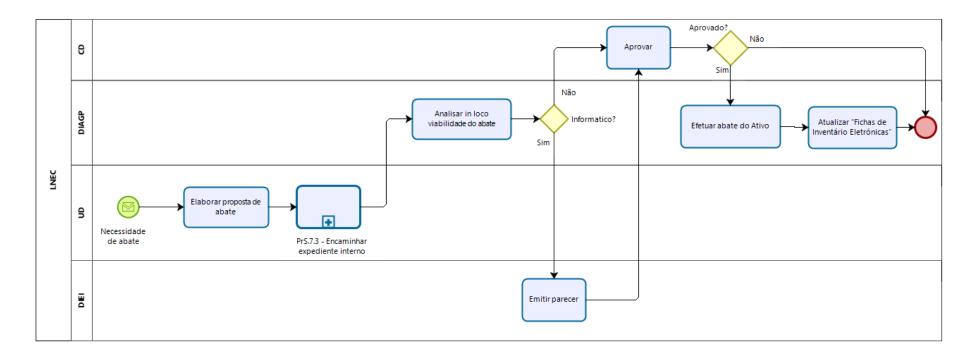
PrS.1.2.1 - Registar entrada no inventário



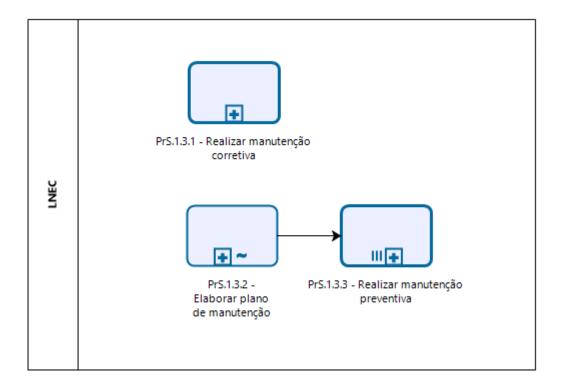
PrS.1.2.2 - Atualizar inventário



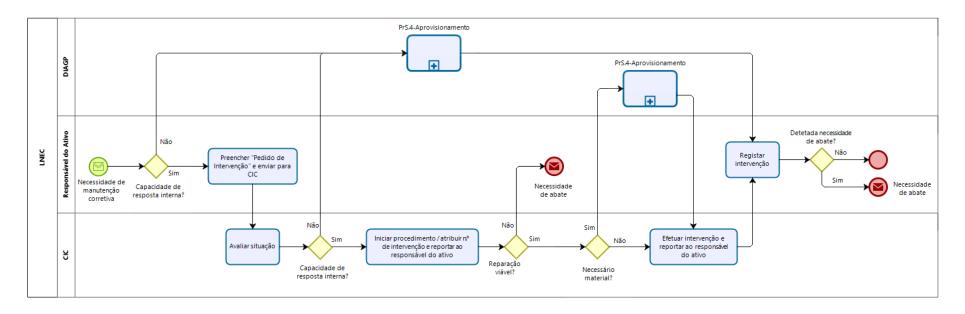
PrS.1.2.3 - Abater ativo físico



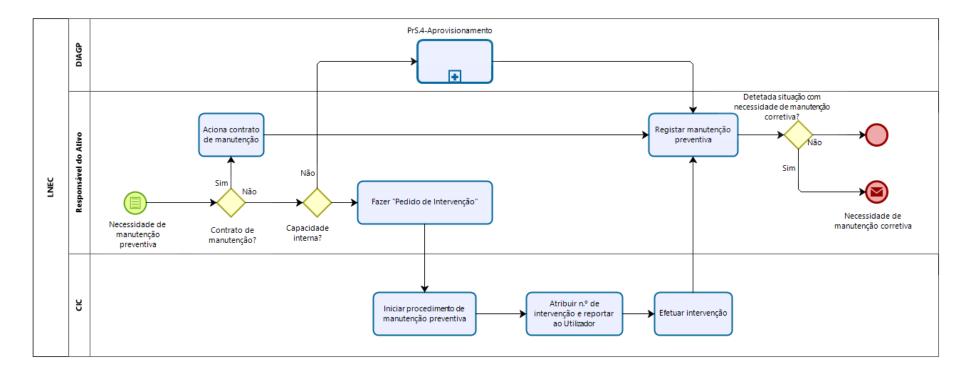
PrS1.3 - Gerir manutenção



PrS.1.3.1 - Realizar manutenção corretiva



PrS1.3.3 - Realizar manutenção preventiva



CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

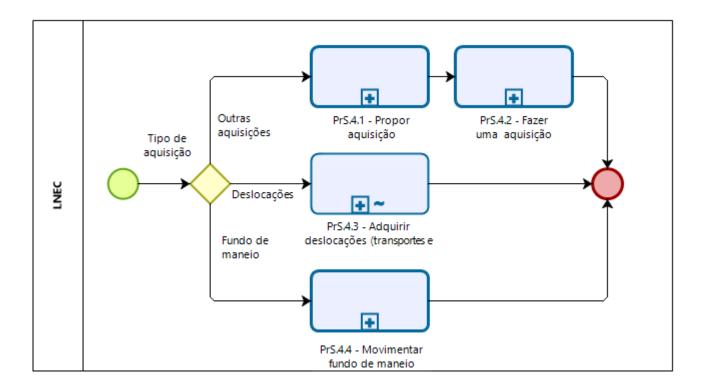
CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OF	PERACIONAL E	PARA A (GESTÃO POR I	PROCESSOS
Gestão por processos - Relatório de impl	lementação das	ações de	melhoria dos p	rocessos

ANEXO V

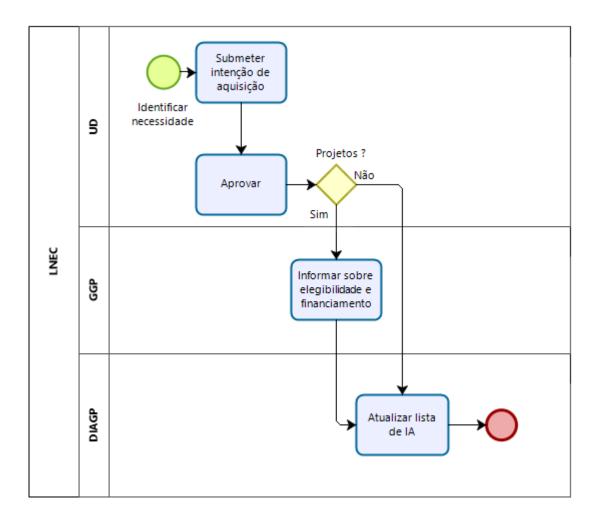
Subprocessos do processo PrS.4 - Aprovisionamento

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

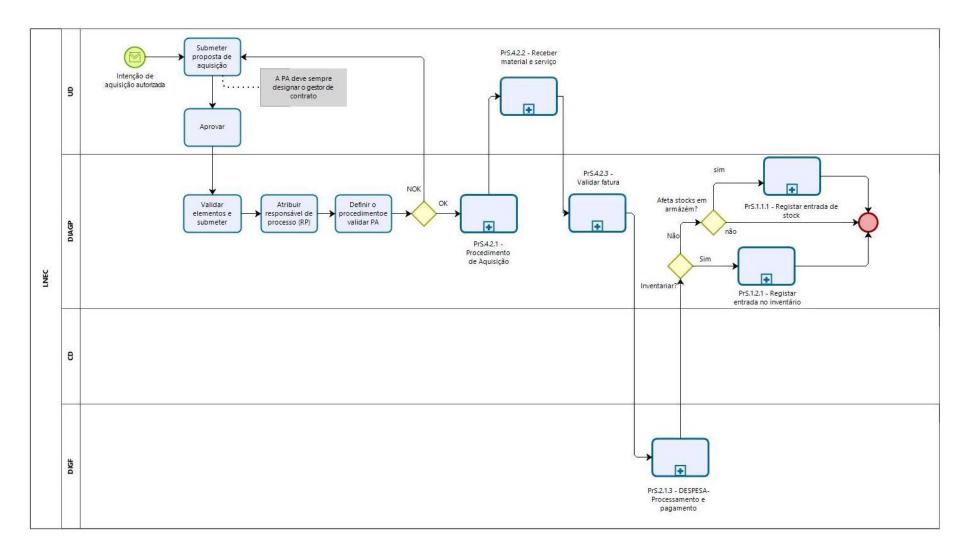
PrS.4 - Aprovisionamento (macroprocesso)



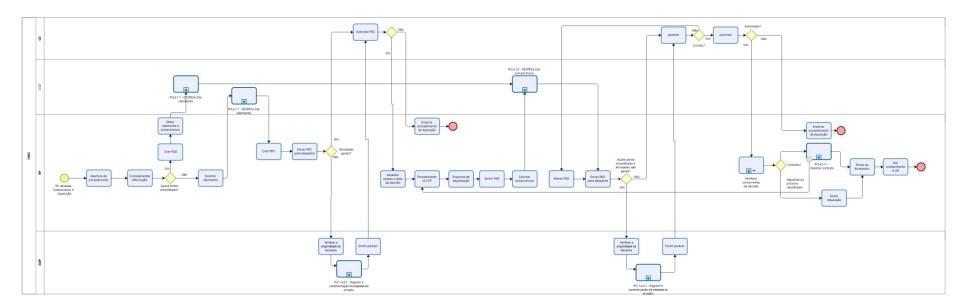
PrS.4.1. Propor aquisição



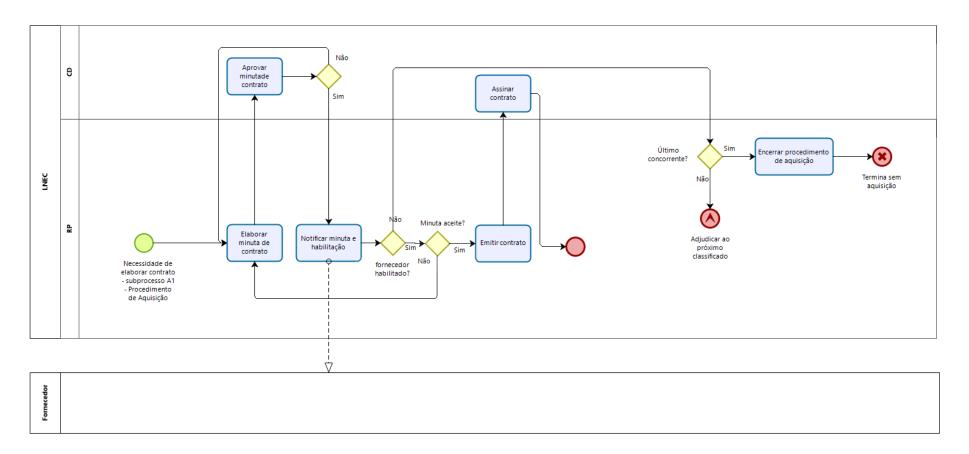
PrS.4.2 - Fazer uma aquisição



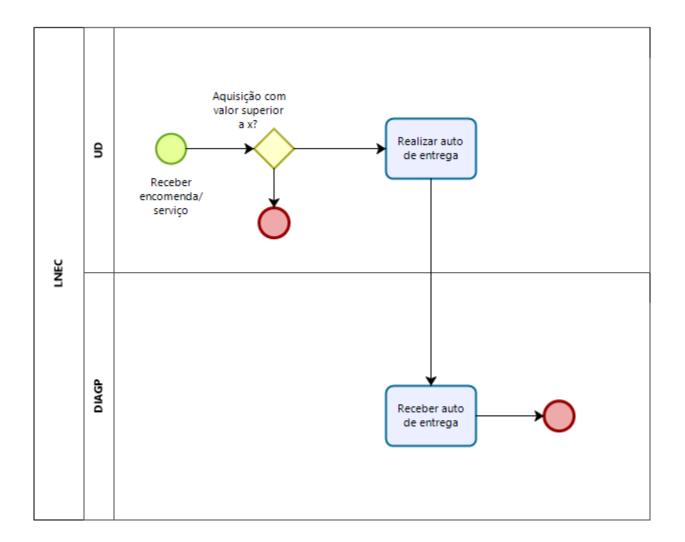
PrS.4.2.1 - Procedimento de aquisição



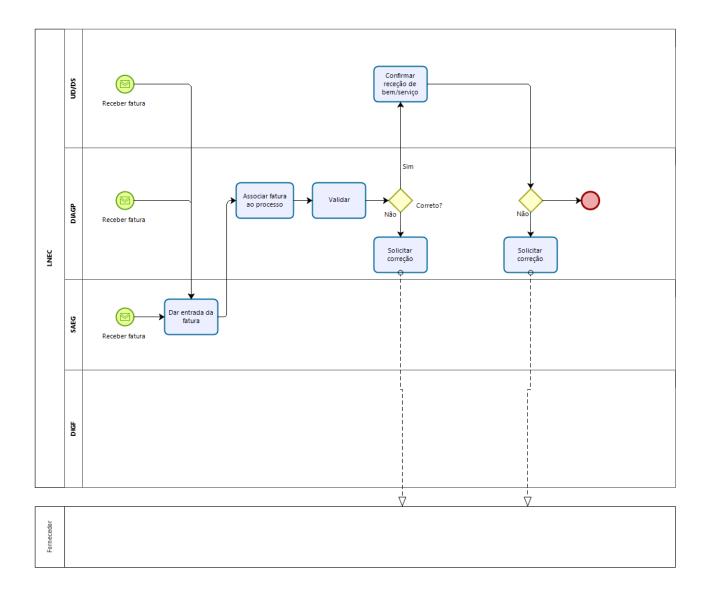
PrS.4.2.1.1 - Realizar o contrato



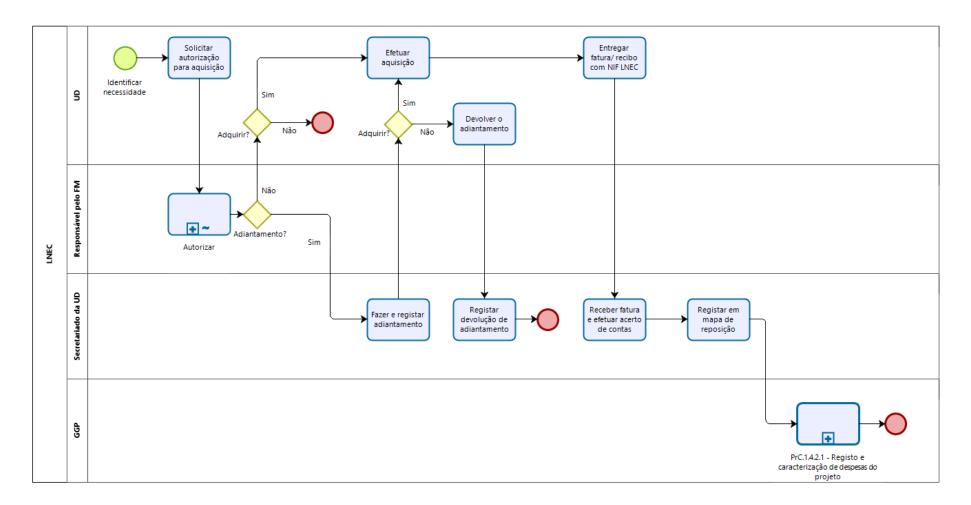
PrS.4.2.2 - Receber material e serviço



PrS.4.2.3 Validar fatura



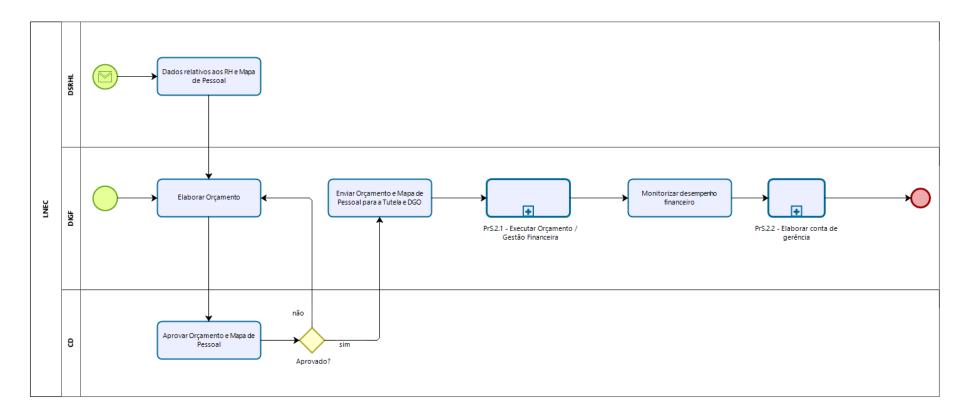
PrS.4.4 - Movimentar fundo de maneio



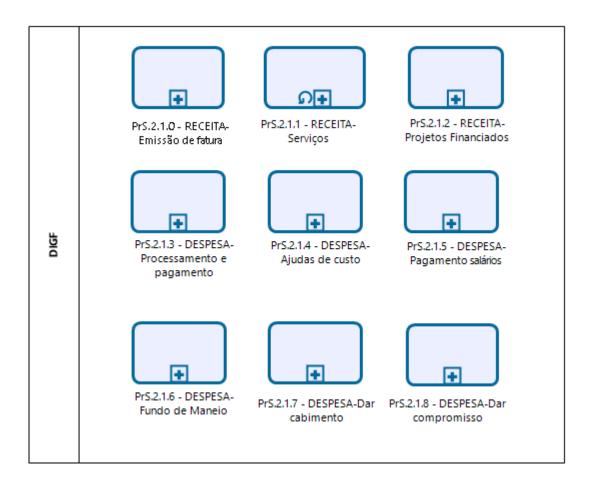
CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTAO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos
ANEXO VI
Subprocessos do processo PrS.2 - Gestão financeira

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

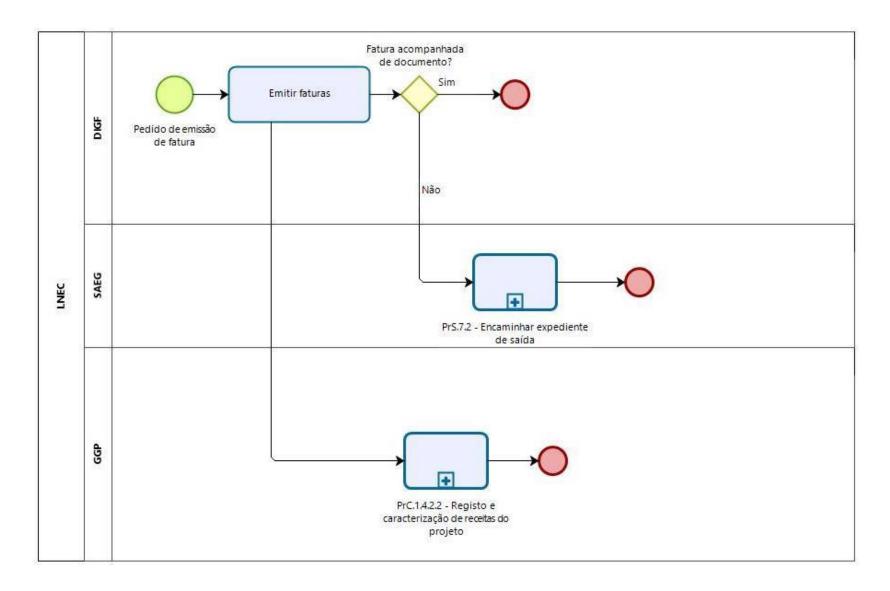
PrS.2 - Gestão financeira (macroprocesso)



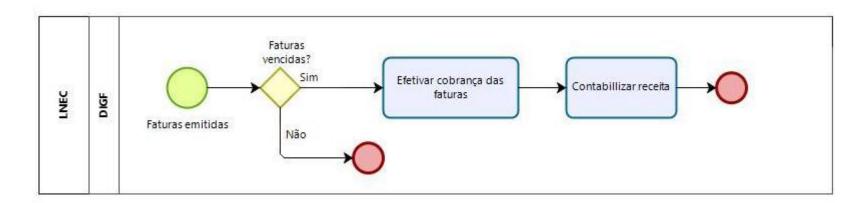
PrS.2.1 - Executar orçamento / gestão financeira



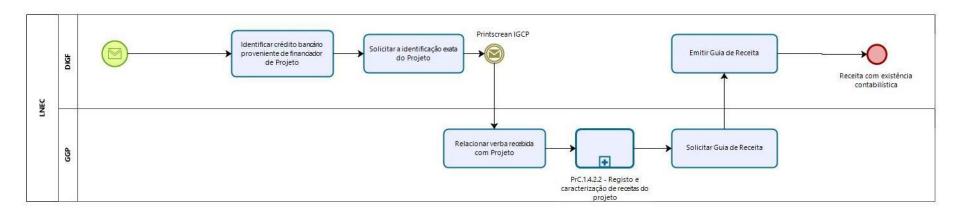
PrS2.1.0 - RECEITA-Emissão de fatura



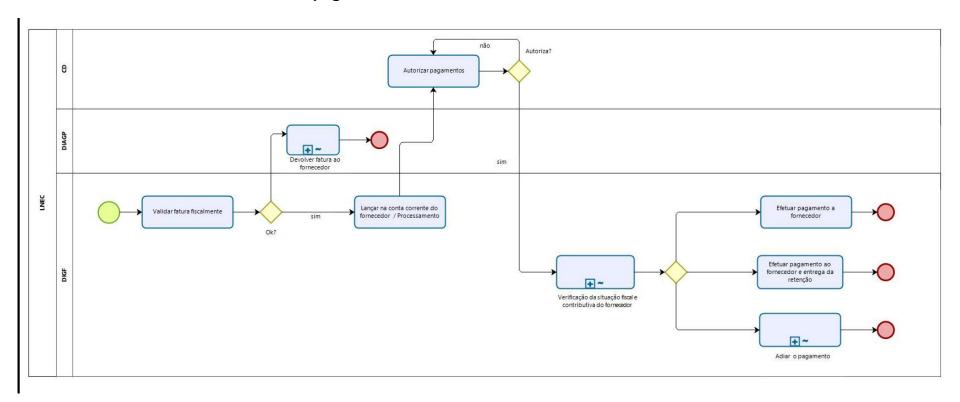
PrS.2.1.1 - RCEITA-Serviços



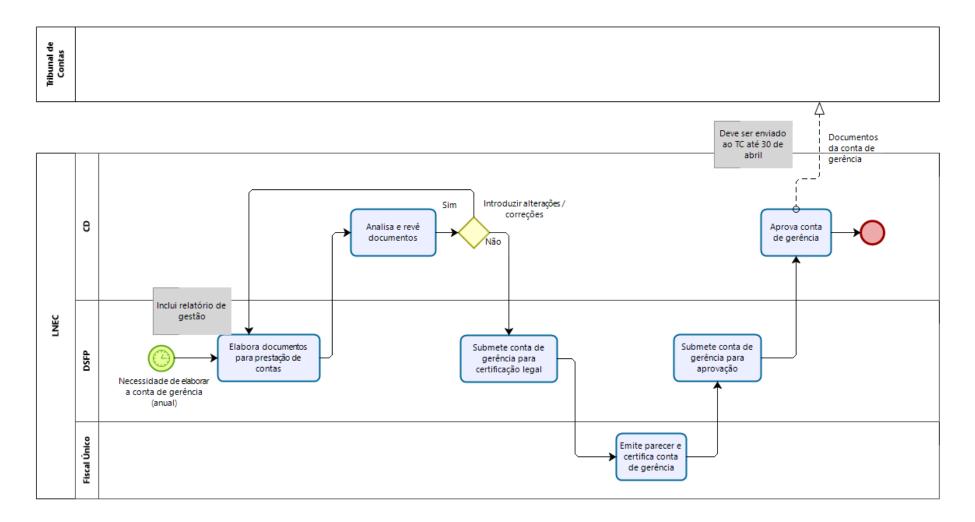
PrS.2.1.2 - RECEITA-Projetos financiados



PrS.2.1.3. DESPESA-Processamento e pagamento



PrS.2.2 - Elaborar conta de gerência



CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCES	SOS
Gastão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos	

ANEXO VII Propostas de Estrutura da Qualidade e de Instruções de Trabalho do PrG.3 - Gestão da melhoria CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

Estrutura da Qualidade

Proposta

Composição da Estrutura da Qualidade

Os membros que integram a Estrutura da Qualidade têm por objetivo a concretização da Missão e Política da Qualidade do LNEC, integrando as funções de coordenação e garantia do desenvolvimento dos processos, acompanhamento e apresentação dos resultados, bem como diversas atividades operacionais de âmbito transversal, sendo ainda responsável pela definição da estratégia formativa nas temáticas da Qualidade.

A Estrutura da Qualidade terá como missão apoiar os serviços do LNEC na definição e implementação dos processos, procedimentos, boas práticas e orientações de trabalho, conducentes à promoção e reforço de uma Cultura de Qualidade em toda a Instituição.

Neste sentido, os objetivos da presente estrutura organizativa são:

- Desenvolvimento de atividades de acompanhamento na conceção e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), bem como apoio à manutenção do SGQ;
- Promoção de ações de comunicação, formação e sensibilização para os diversos profissionais, visando o bom desempenho do SGQ e a melhoria contínua.

As funções gerais da Estrutura da Qualidade são:

- Coordenação das equipas e atividades no âmbito do SGQ;
- Definição das estratégias para a Qualidade;
- Identificação de necessidades/recursos;
- Planeamento de atividades;
- Desenvolvimento de metodologias;
- Promoção de ações de formação, informação e divulgação de ações e resultados;
- Acompanhamento e apoio às UD/DS: elaboração dos planos de melhoria e implementação de soluções para os aspetos críticos;
- Gerir documentação associada a SGQ;
- Coordenação da definição, aplicação e análise dos resultados dos inquéritos de satisfação de clientes;
- Coordenação das Auditorias Internas;
- Acompanhamento dos indicadores da Qualidade e Benchmarking.

Dada a transversalidade na abrangência do SGQ, propõe-se que a Comissão da Qualidade seja posicionada enquanto estrutura de apoio à gestão do LNEC. Neste sentido, a Comissão da Qualidade depende hierarquicamente do Conselho Diretivo do LNEC:

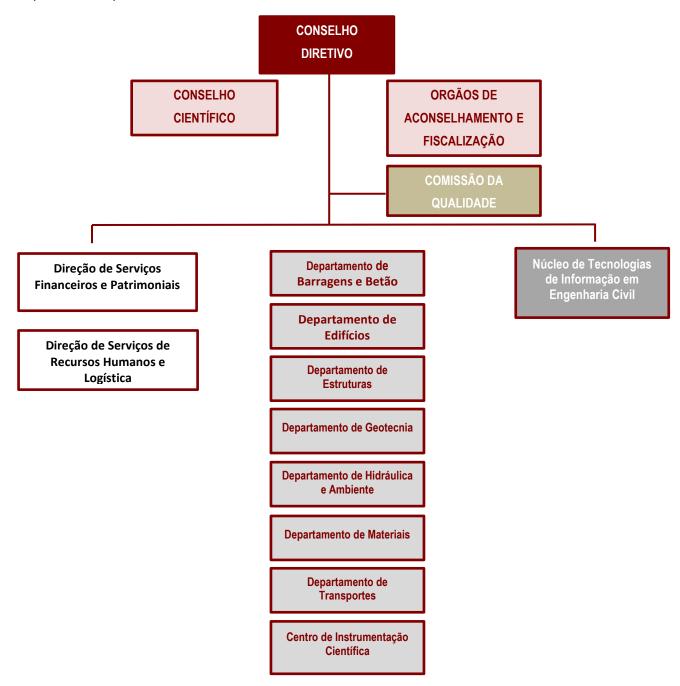


Figura VII.1 – Organograma do LNEC com a Comissão da Qualidade

A Comissão da Qualidade é constituída pelo Diretor da Qualidade, que é nomeado pelo Conselho Diretivo, e pelos Pontos Focais da Qualidade – PFQ (Diretores das UD/DS). O CD, sempre que necessário, poderá integrar a Comissão da Qualidade:

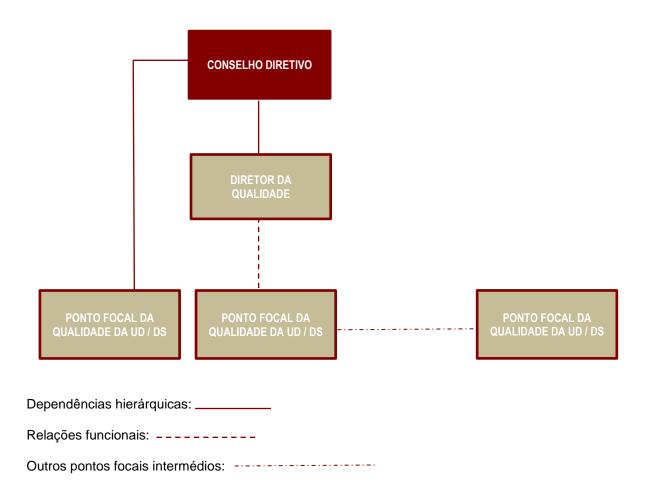


Figura VII.2 – Relações hierárquicas e funcionais da Comissão da Qualidade

Funções da Qualidade

Conselho Diretivo

- Membro/Representante da Gestão de Topo:
- 2. Promover a análise de contexto, definir as estratégias e objetivos gerais;
- Aprovar as ações para tratar riscos e oportunidades;
- Disponibilizar os recursos e os meios necessários à implementação e manutenção do SGQ;
- Estabelecer a Política da Qualidade e Objetivos da Qualidade;
- Garantir e controlar a adequada implementação das práticas necessárias ao bom desenvolvimento do SGQ;
- 7. Autorizar o envio de respostas aos reclamantes;
- 8. Aprovar ações corretivas;
- Participar na revisão do SGQ e respetiva análise de desempenho global;
- Promover e implementar a Cultura da Qualidade, eficácia técnica e organizacional e a Melhoria Contínua.

Diretor da Qualidade

- 11. Definir a estrutura documental;
- 12. Promover e acompanhar o desenvolvimento dos processos e procedimentos;
- 13. Apoiar na definição dos objetivos e metas;
- 14. Manter as funções operacionais do sistema, assegurando a implementação dos princípios técnicos e organizacionais definidos:
- Acompanhar as metodologias de avaliação de desembenho:
- Dinamizar o SGQ, promovendo o envolvimento das UD/DS;
- 17. Elaborar o Relatório de Desempenho do SGQ;
- Detetar eventuais necessidades de reestruturação e melhoria do SGQ;
- Obter informação sobre o tratamento das reclamações e preparar resposta para validação do CD:
- Acompanhar o seguimento das Não Conformidades e Ações Corretivas;
- 21. Contribuir para a implementação da Cultura da Qualidade, eficácia técnica e organizacional e Melhoria Contínua.

Comissão da Qualidade

- 1. Reunir informação para a revisão do SGQ (Relatório de Desempenho);
- 2. Definir a metodologia para avaliação da satisfação dos clientes, assegurando a uniformização de parâmetros entre as UD/DS;
- 3. Monitorizar os resultados dos objetivos e metas;
- 4. Monitorizar o acompanhamento das ações corretivas e ações de melhoria;
- 5. Monitorizar o acompanhamento das ações para tratar riscos e oportunidades;
- 6. Propor alterações ao SGQ, sempre que necessário;
- 7. Definir o Programa de Auditorias Internas.

Pontos focais

Diretores das UD/DS:

- 1. Promover o envolvimento dos colaboradores das UD/DS no SGQ;
- 2. Apoiar a definição dos processos, objetivos e meios de controlo;
- 3. Elaborar a documentação do SGQ ao nível técnico e operacional;
- 4. Implementar e controlar o SGQ ao nível técnico e operacional;
- 5. Tratar as reclamações da sua UD/DS, efetuar o registo e elaborar proposta de resposta;
- Definir correções / ações de melhoria e apoiar a implementação na sua UD/DS;
- 7. Manter atualizado o plano de ações para tratar riscos e oportunidades da sua UD/DS.

Estrutura da Qualidade

CD (Representante)	
Nome	
Função	
Contacto	
Contacto	
Diretor da Qualidade	
Nome	
Função	
Contacto	
Contacto	
Pontos Focais da	
Qualidade	
Nome	
Função	
Contacto	
Nome	
rtome	
Função	
·	
Contacto	

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

IT.01_PsG.3_01 - Avaliar a Satisfação Cliente

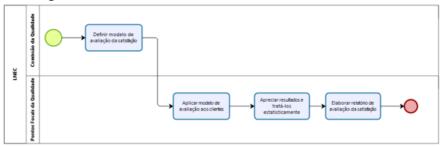


1. DBJETIVO

Estabelecer a metodologia para definição e aplicação do modelo de avaliação da satisfação dos clientes do LNEC, assim como as respetivas responsabilidades na sua operacionalização e controlo.

2. DESCRIÇÃO

2.1 Fluxograma



2.2 Descrição das atividades

2.2.1 Definir modelo de avaliação da satisfação:

- a) A avaliação da satisfação dos clientes é efetuada por inquirição do cliente através de um inquérito por questionário, disponível on-line, constituído por um conjunto de questões às quais o cliente deve atribuir uma pontuação de 1 a 10;
- b) Os inquéritos poderão ser aplicados pontualmente, após a prestação de um serviço, ou anualmente, em relação a uma globalidade de parâmetros de avaliação definidos pela Comissão da Qualidade;

2.2.2 Aplicar modelo de avaliação da satisfação aos clientes:

a) O envio do inquérito aos clientes, pelos Pontos Focais da Qualidade (PFQ), deve ser realizado por e-mail, contendo um texto e a hiperligação para o questionário. Sugestão de texto: «Caro Cliente, Com vista à melhoria contínua dos nossos serviços agradecemos o preenchimento do inquérito de satisfação em anexo. Para tal, basta aceder à hiperligação abaixo indicada: https://docs.google.com/forms....Agradecemos o tempo e a disponibilidade dispensada. Com os melhores cumprimentos»;

Página 1 de 2



IT.01_PsG3.01 – AVALIAR A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

VERSÃO: 01

2.2.3 Apreciar os resultados e tratar estatisticamente:

- a) Os resultados recebidos s\u00e3o analisados e tratados de diferentes formas, quer se trate de inqu\u00e9rito pontual ap\u00f3s uma presta\u00e7\u00e3o do servi\u00e7o ou de inqu\u00e9rito global anual:
 - i. inquérito pontual Com base nas respostas individuais relativas à apreciação global do serviço prestado, deve-se classificar o grau de satisfação do cliente e proceder às ações necessárias:

Apreciação global do cliente	Avaliação	Ação
1 a 4	Cliente não satisfeito	Abrir registo de NC ou OM
5 a 7	Cliente satisfeito	-
8 a 10	Cliente muito satisfeito	-

NC- Não Conformidade: OM - Oportunidades de Melhoria,

ii. inquérito anual - No final de cada ano, com base na globalidade das respostas obtidas, os PFQ avaliam cada item do inquérito e procedem às ações necessárias:

Avaliação por item	% Respostas	Ação
1 a 4	> 50	●Análise de causas;
		•Identificar pontos de melhoria;
		●Considerar ou não uma alteração
		profunda nos procedimentos da UD;
		●Abrir registo de NC ou OM.
5 a 7	> 50	•Identificar pontos de melhoria

2.2.4 Elaborar relatório de avaliação da satisfação

a) Os PFQ efetuam a avaliação da globalidade das respostas recebidas durante o ano anterior, utilizando os critérios descritos para a avaliação anual e inclui esta avaliação no relatório que elabora anualmente sobre a atividade de desempenho. Se justificado, elabora proposta de revisão da metodologia a ser apreciada em reunião do Sistema de Gestão.

Página 2 de 2

IT.02_PsG.3_01 - Gerir Reclamações

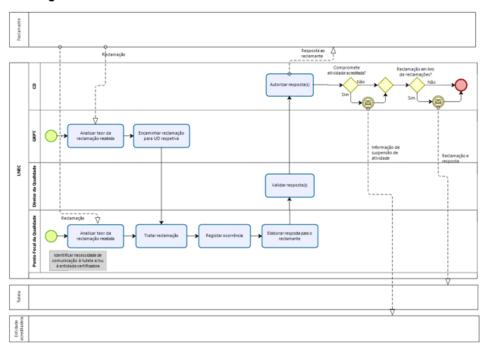


1. DBJETIVO

Estabelecer a metodologia para a gestão de reclamações, desde a sua identificação até ao seu tratamento e envio de resposta ao reclamante.

2. DESCRIÇÃO

2.1 Fluxograma



2.2 Descrição das atividades

2.2.1 Identificação da reclamação

Considera-se como reclamação, qualquer manifestação de discordância, por parte de um cliente ou de um terceiro, sobre o trabalho realizado. As manifestações de discordância podem ser transmitidas oralmente ou por escrito à UD/DS, sendo analisadas e tratadas pelo PFQ. As reclamações recebidas através do *e-mail* lnec@lnec.pt, são analisadas quanto ao seu teor e encaminhadas pelo GRPT para as UD/DS respetivas, para tratamento.

Página 1 de 2



IT.02 PsG3.01 - GERIR RECLAMAÇÕES

VERSÃO: 01

2.2.2 Tratamento da reclamação

O PFQ da UD/DS analisa as causas da reclamação, promove as investigações necessárias ao total esclarecimento da ocorrência e regista a ocorrência no "Registo de Reclamações¹". Se necessário, é criado um grupo para estudo dos fundamentos da reclamação constituído pelos elementos considerados necessários.

2.2.3 Preparação da resposta

O PFQ prepara a proposta de ofício-resposta à entidade reclamante contendo a decisão sobre a reclamação e, eventualmente, medidas corretivas adotadas na sua sequência, para validação do Diretor da Qualidade e posterior autorização do CD; O lapso de tempo entre a entrada de uma reclamação e a comunicação à entidade reclamante da decisão sobre o seu fundamento não deverá exceder 30 dias úteis, exceto as reclamações registadas no Livro Reclamações, em que a reposta ao reclamante terá de ser obrigatoriamente efetuada num prazo máximo de 15 dias úteis As eventuais ações corretivas desencadeadas na sequência de uma reclamação serão objeto de abertura de Registo de Não Conformidade.

2.2.4 Envio da resposta ao reclamante

O CD autoriza o envio da resposta ao reclamante. Caso a reclamação comprometa a atividade acreditada, é enviada informação de suspensão da atividade à entidade acreditadora. Caso a reclamação tenha tido origem no Livro de Reclamações, é enviada resposta para a Tutela.

Página 2 de 2

¹ Eventual utilização do módulo de Gestão de Ocorrências da aplicação INOVWAY

IT.03_PsG.3_01 - Identificar Não Conformidades e Implementar Ações Corretivas

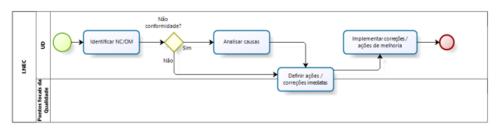


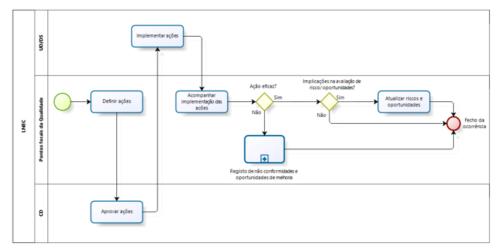
1. OBJETIVO

Estabelecer a metodologia e responsabilidades na identificação de não conformidades e oportunidades de melhoria, assim como a definição e tratamento de ações corretivas e ações de melhoria.

2. DESCRIÇÃO

2.1 Fluxogramas





2.2 Descrição das atividades

2.2.1 Identificação da NC/OM

As UD/DS identificam as Não Conformidades (NC) ou Oportunidades de Melhoria (OM), que poderão ter origem em auditorias (internas e externas), falhas de fornecedores, reclamações de clientes ou falhas nos Processos detetadas internamente

Página 1 de 2

IT.03_PsG.3_01 - Identificar Não Conformidades e Implementar Ações Corretivas



2.2.2 Análise de causas

Caso se trate de uma NC, as UD/DS deverão proceder à análise de causas utilizando as metodologias adequadas (Ex. 5 Porquês; Diagrama de Ishikawa; Root Cause Analysis).

2.2.3 Definição de ações / correções

As ações / correções imediatas são definidas pelos PFQ, com a participação dos colaboradores das UD/DS que se considerem necessários, tendo como objetivo tratar os efeitos imediatos da ocorrência, e aprovadas pelo CD. Nesta fase, para além da definição das ações a desenvolver, são igualmente definidos os responsáveis, prazos de implementação e estabelecidos os critérios para avaliação da eficácia.

2.2.4 Implementação das ações

A implementação das ações necessárias para evitar a recorrência da NC, assim como das ações de melhoria, é da responsabilidade das UD/DS.

2.2.5 Acompanhamento das ações e avaliação da eficácia

Passado o período estipulado, os PFQ efetuam o acompanhamento da implementação das ações e a avaliação da sua eficácia. Caso se conclua que a ações não foram eficazes, procedese ao registo de nova NC/OM e efetua-se nova avaliação de causas. Caso se conclua que as ações implementadas foram eficazes, procede-se à análise das eventuais implicações na matriz de riscos e oportunidades. Caso tenha implicações, procede-se à atualização da matriz.

Página 2 de 2

IT.04_PsG.3_01 - Realizar Auditorias Internas

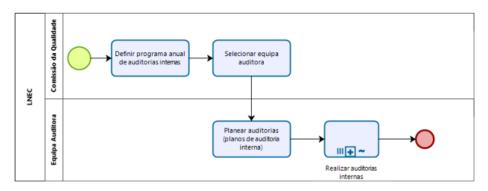


1. DBJETIVO

Estabelecer a metodologia e responsabilidades para a realização de auditorias internas, de forma a assegurar a avaliação planeada do Sistema de Gestão da Qualidade e dos seus processos.

2. DESCRIÇÃO

2.1 Fluxogramas



2.2 Descrição das atividades

2.2.1 Programa Anual de Auditorias

A Comissão da Qualidade define o programa anual de auditorias internas, com base nas propostas das UD/DS. O programa deve indicar os métodos da auditoria, áreas / processos envolvidos, âmbito, datas previstas e as respetivas equipas auditoras selecionadas. A Equipa Auditora é selecionada na Bolsa de Auditores Internos ou, comprovando-se a competência necessária, recorrendo a Auditores de outras Instituições no âmbito de parcerias estabelecidas pelo LNEC.

2.2.2 Planificação das Auditorias

Compete à Equipa Auditora, na figura do seu Auditor Coordenador, a preparação e apresentação do plano de auditoria interna. O plano é apresentado ao Diretor da UD/DS a ser auditada e ao Diretor da Qualidade. Este documento engloba a confirmação da

Página 1 de 2



IT.04_PsG3.01 - Realizar Auditorias Internas

Versão: 01

disponibilidade de todos os intervenientes e a realização todas as ações conduzidas pelo Auditor Coordenador, com o objetivo de definir uma atuação harmonizada e coordenada dos diversos elementos da Equipa Auditora e disponibilidade por parte dos colaboradores auditados.

2.2.3 Execução das Auditorias

A auditoria é executada de acordo com as orientações na NP EN ISO 19011:2018 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão, estando previstas as seguintes actividades:

- a. Reunião de abertura: Liderada pelo Auditor Coordenador, que apresenta o âmbito e os objetivos da auditoria, valida o plano da auditoria e efetua os ajustamentos ou alterações, se necessário. Os recursos, a hora e a data da reunião de encerramento são confirmados;
- Avaliação do sistema de gestão a auditar: a auditoria é realizada pela Equipa Auditora nas diferentes áreas a serem auditadas, utilizando as metodologias adequadas, como entrevistas, observação e análise documental;
- c. Reunião de encerramento: uma vez concluída a auditoria, a equipa auditora realiza uma reunião com o responsável da área auditada onde qual expõe as conclusões da auditoria, nomeadamente eventuais não conformidades encontradas e sugestões de melhoria.
- d. Relatório de auditoria: Elaborado pelo Auditor Coordenador, com o apoio da restante Equipa Auditora, onde constam as conclusões das auditorias, assim como eventuais constatações. Deve ser enviado no prazo de 5 dias úteis após a reunião de encerramento, para tomada de conhecimento e arquivo e disponibilização na aplicação informática.

Página 2 de 2

IT.05_PsG.3_01 - Efetuar Revisão pela Gestão



IT.05_PsG3.01 - EFETUAR REVISÃO PELA GESTÃO

Versão: 01

1. DBJETIVO

Estabelecer a metodologia e responsabilidades para a realização da revisão pela gestão.

2. DESCRIÇÃO

2.1 Fluxogramas

Não Aplicável

2.2 Descrição das atividades

- a. O sistema de gestão é revisto, em reunião do CD com a Comissão da Qualidade, pelo menos uma vez por ano.
- b. O Diretor da Qualidade, com o contributo dos PFQ, elabora um Relatório de Desempenho do Sistema, reunindo a seguinte informação:
 - i. Estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
 - ii. Alterações em questões externas e internas relevantes para o sistema de gestão;
 - iii. Informações relativas ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão, incluindo tendências relativas a:
 - Satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;
 - 2. Medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;
 - 3. Desempenho dos processos e conformidade dos serviços;
 - Não conformidades detetadas e ações corretivas;
 - 5. Resultados de monitorização e medição;
 - 6. Resultados das auditorias;
 - 7. Avaliação do desempenho dos fornecedores externos;
 - 8. Grau de Satisfação dos Colaboradores;
 - iv. Adequações de recursos;
 - v. Eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;
 - vi. Oportunidades de melhoria.
- É também revista, se necessário, a Política da Qualidade, sendo tomadas decisões e ações relacionadas com:
 - Oportunidades de melhoria;
 - ii. Quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão;
 - iii. Necessidades de recursos.

Página 1 de 1

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCI	ESSOS
Gastão por procesos - Palatório da implamentação das ações da malhoria dos process	OC.

ANEXO VIII Classificação das ações de melhoria pelas Unidades Departamentais CAPACITAÇÃO PARA A MELHORIA OPERACIONAL E PARA A GESTÃO POR PROCESSOS Gestão por processos - Relatório de implementação das ações de melhoria dos processos

PrG.1 - Planeamento e controlo

Nota: Para abrir o documento e poder ampliá-lo, clicar duas vez sobre a imagem seguinte.

Mano de melhorias do macro processo Prú.1 - Maneamento e contro

	_		diam	affação agr		_				-	edio					_				-	***					_				ia fa						
			į		_	_		_		_		_	_		_	-	_	_	_	_	***		_	_	_	-	_		_		- Contraction	_	_	_	_	
Área de melhoria	n.Faglio	Ações a deservolver	Impacto	Press	Selecçu	DM	06	Des	DG	DHA	DIT	060	cic	DSFP	DERM	CMI	06	098	DG	DHA	DE	DED	CIC	DEFP	DSRHL	DM	06	Dee	DG	DHA	OT	060	OIC	DSFF	058	L Oservações
8- Skitemattar as athidades, responsabilidades e documentos de suporte relativos 3 "molementosido da		Promover a elaboração e definir modelos para o Rano de Ação (da estrateja) departamental, os planos de atólicade departamentals e a relatórios de acompanhamento departamentals.	1(25)	O-(L2S)	R(4.542857)		2	-		-	-				м	ø	œ	ø		ø	ø	8	w		w	*	*	*		*	ś	ś			so	(65-pers 2023) (88-0-088) B elabora discurrentes senselhanten; linclarence differença entre plano de athikiades e plano de aquío (da estratiglio) (CCO-DISC-BM sens definida cum estratiglio) (CCO-DISC-BM sens definida cum estratiglio apresente despirel que finase constituida com base num modelo estratiglio genol entratudido com sen 10% do USEC code e integramo su historiatifica.
estrategia*	10	Definir de uma forma mais predua, no Plano de Aglio (da estratégia), o que é entendido por projeta autofinanciado (existem projetos abrangentes com maior seneñamo, a aplanos e existem projetos mais pequenco multo específicos)	1 (2.71)	OP (8.71)	R(S)	*		×		м					so	ø	œ	œ		ø	ø	ø	мэ		so	*		*		*					so	CIC-No que respelta aos projetos de insestigação, este aspeto deverá ser tratado no Imbito do estabelecimento da Estratégia de Investigação e increção 23-27.
C-Sistematizar as athibiades,	14	Definir indicadores e metas para a execução do plano de ação (da extratégia), com desdobramento ao nivel das unidades departamentais	MI (4.5)	MP(2.75)	5 (2.75)	1	м	м		м		м	м		м	ø	CP.	м		м	м	м	м		œ	*	*	s		s	s		s		s	CC-O LNSC-GM dispõe destas ferramentas jubjeticos, indicadores e metas), considerando um pesso importante que estas sejam definidos tendo em consideração os definidos para o LNSC.
responsabilidades e documentos de suporte		Definir procedimento para a gestão e contraio (acompanhamento) de indicadores e objetivos;	9	MP (3.75)	5 (3.75)	- 1	м	м		м	-	- 1	MI		-	o	CP	MP		MP	МР	МР	MP		œ	*	\$	\$		R		s	5		5	CC-Considera-se essencial que as agões 54 e 15 sejam desenvolvidas e implementadas em conjunto.
relativos à "monitorização da estratégia / Planos de Ação"		Sistematicar resultados a apurar, decomentes da execução dos Hanos de Athikkades, a integrar no Relatido de Athikkades (ISO 9001 - 9.3 Revisão pela Gestão)	1 (3.57)	MP (3.75)	R(4.14)	i		•		м	50	м	i		1	•	ø			W	100	ш	MP		œ	*	*	s		s		s	so		R	DT-980 é clara a diferença relativamente às agões 14 e 15 (nas quals está implicita) CC-Peirosate para se exidenciar (externamente e às tenamente) o modeio de gestão do UNIC e os respetivos resultados cidados.
Números de ações em falta - açõe	es já exec	utadas ou são validadas pelo CD																																		

PrG.3 - Gestão da melhoria

Nota: Para abrir o documento e poder ampliá-lo, clicar duas vez sobre a imagem seguinte.

Plano de melhorlas do macroprocesso Pris. 8 - Gestão da melho

			Class	dika jio ngo	egada					ling	edto										100									fields	ngo					
Area de melhorie	n.t agle	Agles a descriptor	Ī		Ballerga	DM	DE	DBB	06	DHA	DF	DED	ac	COSEP	DSR44.	DM	×	D88	06	DHA	В	DED	ac	CSSEP	DSRH.	DM	×	DBB	06	DHA	я	DED	8	COSEP	DSRH.	Observações
c-Implementar procedimentos		Adaptar o elimena Informático do UNIC-EM (Inconeng) para der inicia à Inquiementação da norma 80-1903; ao UNIC, na sua componente da gestão da reilhorita, que deverá Indulir. Asallar a satisfação dos elemena, gerir reclamações, registar não conformática e aportunidades de metroria; e, meditar auditorias internas.	1(8.75)	MP(2.75)	S(2.71)	-	-	-		M	-	*	-			MP	v	8		10	8	9	\$		ø	s	8			s	*	8	*		100	CCO modelo de transição digital proposto pela tierdio de Qualifiade, propide a finducido do portar do diente e a crisção de um sisteme úteli como objetino para a harmonitação e otividação dos prosessos deservoláridos nos laborado los portarses deservoláridos nos laborados los portarses deservoláridos nos laborados de portar de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de laborado de labor
Mirmeros de acões em faita - acô	the State of	O'Colege and other published only one and other				_	_						_			_	_		$\overline{}$																	

PrC.1 - Projetos

Nota: Para abrir o documento e poder ampliá-lo, clicar duas vez sobre a imagem seguinte.

lan de malloria de managemento PACE - Proje

			0-	all age	-				14	inp	-									h	_									let.					_	
Anna de made arts	20.00	Arba a beautifur	-	-	lidera	100	-	-	-	-	•	-	· ua	100	(Application)			-	(A)	-	- 11	-	LE.	10.00	LOSSIC.	-	-		-	100		189	UA.	195	1980	Observation Of embles or come or either an departury and a selec-
		Allow a process de home a que haba se pallida que die incher subser inhibites agine con sinhipie per ser estre aldri se que agi- ale a rigile responsival pole distribuição des resentes.	(8.8)	O-JUTES	8944						ì					ø	0	o		o	•	o	-										-			of each instance common of each finance consistent on the second of the point of th
	2	Salamatian as homas de anamés lamante des partidos var egla i.	100	OB	t (LES)	÷	9			·	÷	·				ø	8	ø		o		o	0				40	•					٠			CC querial de clarie à une alemente l'endomente para si hierarie in ISC d'été de LISC, exquaint française de extincte sons se districe, leur sons, un direction chan para terraligie d'églid l'autre des ser generaliserales soites para sottétaire description pair ISC. (Sille Capital Interruptio de ISC.
registe de publica de installaca (pas Portal de Cliente)		in plantation a portal do ciloria	100	M-010	s (N)			·			80		•			•	•	•		3		-	o				٠			•						Diff. (galle intervençõe à US no implementaçõe o applicaçõe à porta?) Diff. (di que lamen atençõe que dia quamente formenties o promisso. Este promes dessed are administrata atenções as promisso. Este promes dessed are administrata atenções as publicas quames on maurante dos publicis, porte de constata no USE se já estado e se contentos do cliento para fotum.
Continue constant		Ander a positilitado de simplifração de plantamente da sigura o Tyringão da projetos	MICHAE	GP (8.71)	8914	•					•					9	ø	o		*	o	o	o		Γ	•	٠	٠		6						DM Chapselolles-vision de Romelo planeamente seportibus de maio liperde projeto. DM 18th di parantisal e recomitado de seporar más aplis de cambios.
O - Color Indicadores que parcellare madir a milman de partidas ella magnatidas no o lampo de magnatio para no partidas y Color repurationis de anches no lacidamiento de la terra appagada (se per CC), fijer de attributo)	,	Daffich respe de motorio de Indicado na para e promisos	ijsaj	man	cpan			-								0	3	o		3	2											6	10			Distinguishmin kerdelin permiter una makesh da responte un bergo da mapunis lara lepunien sa dishishi 17 din kili madalimu sa apa mala lara Japana beguntunia SC Permi gerada (konstituti da sistinta malanda pera lepuniga periodi sa malatar da shangdan da silikundan lepuniga sa sistinta damandaling peri (MCC Permandalimuti sepital al ser malata sasista ana kamala mantani pelabat da mantalia sasista ana kamala mantani pelabat da mantalia sasista ana kamala mantani pelabat da mantalia sasista ana kamala mantani pelabat da mantani pelabat ana kamala mantani pelabat ana kamala kamala mantani pelabat ana kamala
E delimine a makagla da padda aj meramia da madada (meladada as anda perdualah dalah sama		Caffe è lite de artifacia desatros reje produțile de artifac se constitu linduite e dellei a responsibilitatia de gardin dede lite	ipaq	Ø-820	1 1					-		-				0	8	0		0		ø	o					•								DML il questio des divites deus ser de hos de d'auglic fluorente a independente de indude rélación El Podric haser matéglica, su limida de protecção de desira EC d definição deste tipo de processos has administrativos su athibidas des hidroxidoles, dade a sua minglica permanente no artificiale des hidroxidoles, dade a sua minglica permanente com a desira.
per de side de la comp per de side de la comp edition de side de dista		Daffe ir instrugilas da insisalis (II) da forma sonno dens ser alutuata e silin collegio da insisalism es antis de macinates aquendo da astrido da da distisa	180	G-(4.71)	•		1	1		80						0	0	o		0			o					•								DM-harber strauglies een gras, speechis eelektrole fie filolites, 1987 van vergemeldhicken spyde meelene 1984 tille eel steel. Op sit in eenstelle filor versamienen lijnin joch jurilge ee semaaldel gres verder eels probleme. In winglie older dichter de beere heelber, gebie een mellen mens de project filolole ops seld een dichte.
P introductrum 'enticitée' maintificée mallies es garde des projetes		Dafin's as magaintes a implementar uma sodoplis de contabilidade amblina	ilrel	wg.eq	MICH	•					÷	-				•	8	5		0	v	•	•					8					•			DMA Culture constabilisate una libra DNA Cum de un une momença chade de languesarios de lorsus difírio a comedo de asurele com a altabalea desarrochido. De articolo, ante mateolologio "des compresso" pode año ser [compations] com a limitação de fina colomación de alguma [compations].
C. Suffeir on edequate determ for excess one determs to guide to public a classifica- donormial, que pomba desagrante enfollerationals for establishes en seguido de judiça e estaba		Code i introgles de inducio estima i forma de instancia da latinogle a stilla del Judiciale delmas gle sen superio de judigo		Opij	194		۰									9	8	3		٠	o	ø	-													Since the control production of the companion of the companion of the control production of the
i talone a palle a ampalamento da pojate	и		100	m-p.cq	***			*			1						80			ø		0	-		Π			•								ndorne. Neumakonera parlie, e GO deserte la esse apoja subspata un nimero de michosolome e de apopulario
E Malione a gerlle ir legesis dan mesens dan projeksa palas danka		Databar processor de manifestação e controlo de escregão materia (acompa alemanto de Projetos de investigação a tempo (EVI) por COID, mediam registro partido de mediados (no projetos completos partido de mediado (no projetos completos do media)	100	min	194		9										8	,		3		o	o				9									Diel is gestlich des verwerse des eine projekte fessend vor der ge- senmenfellicht in bestelligkent vergesche der gevent ein ge- jern vergesche so. Die gest spronglich des diesgemeit, john sonde spielle der sonde festende konnellende jeden gestlicht der gestlicht der gestlichte festende konnellende gestlichte gestlichte der gestlichte festende gestlichte der gestlichte gestlichte der gestlichte festende gestlichte gestlichte gestlichte gesprieden gesprieden gestlichte gestlic
i, i delimor signification serie e nideres de gestio de projetes, lende en cente e seperitado adquirir el magazante des projetes de l'esseignific desen	ю	Caffeir e planasmento incluistri e melarido am 18, e a militançõe de se processos internas.	100	mitrate	comp		•	-			ĸ	*					3	3		6	100	•	•					•		•	80		•			1984 imperiaglavia ficialma (ICC), dans permitir a normannario de informações referente a discusso projetos 17 discristo mas pode sur mallocurios
elpitik (esperato de projeto de levalgado de se leda e emperato francisto e emperato de esperato		Adapter e Datema de Cardin de Projetos de Quidgant (para imantigaçõe) sellatindo es Rencionalitadas milestina em (j. Ej. te); ej	ilrad	mèra	epp								u			5				0	0							٠		6	80					07 Albanii) a ii) din importantes
includ a surreguescente financiaria a a componente de accessorie de 1000 (g) londar financiarità des de prospete (g) despitable richestique de delate proprietagio a parei lindo a sur longuistique a parei lindo a sur longuistique a parei de financia- ficaci in generale on sociosis delle del proprieta on sociosis delle della della della della projetto, cj. articologido a desponidiente artes projette, etc.		Adapter o Calescen de Carello de l'Impérie de Calegari (para serviços de CAT) reficieles as Austriandificales referidas ser (() (v) v)	2.00	mèri	199			-			•		•			•	3	1		0	o	•	-			٠	٠			٠		٠	-			256 Andre s diagle des prépies de sélecties en al 27 Abres (§ e II) des importantes
til: Cder ome kontomiklerin de prospise en Diemen de derille de Projeten Dieje, om permite desafter en estadon de sonde men melne atteine juitidate; desafter en estadon de sonde deste seu estadon de sonde desafte en estadon desafte en estadon de mel estadon de estadon en aplacion estadon los de prese estadon de estjuitadon pelo GREC,]		iisk oorkomenis is paqis se qilagle të In aliniqle oor a qlas ili s të	M(k14)	mèn	104		1					1	•			3	6	1		3	3	-	ø				٠					٠				
O Malloor e biloração dispostal salva e forme/ regras por e realização de missões e puido des reconos essociados	33	Caffe è informação e decumentação namento de para reporte finameiro estamo e morr motiva de informação	ijsanj		***		8				÷	1				8	0	80		o		ø	-			•	•			•		•	•			2004 karrom que a represejos árgins stijática

PrS.1 - Ativos físicos

Nota: Para abrir o documento e poder ampliá-lo, clicar duas vez sobre a imagem seguinte.

Rano de melhorias do macroprocesso Pril.1 - Ativos Fisicos

	I	Clas	dia dia ma	gada	1				limpa	ecto									R	100									Ect	largo					
Area de melhoria — s.7 agl		Impado	Prese	Sallenge	DM	Dis.	D88	06	DHA	DF	DED	ac	CSFP	DSRHL	DMI	DS.	DBB	DB	DHA	DE	DED	ac	CSFP	DSRHL	DMI	06	DBB	06	DHA	DE	DED	٥	C DSFP	DERM	Observações
An viewer producer was para que a sitemplio de localização ficia do ativo jequipamentos móveis), bemantos do sea responsávei, esja sempre seguida de atrustização no Priba de treventário (DAT) de verá ter sempre sombelomento destas empre sombelomento destas	Desenvolver procedimento de lávertificação dos ativos por parte dos responsáveis por veitação la 1940?; 1 - Desenvolver aplicação informática para sander à lib de equipamentos por leitras de didigos de factras; 2 - Orlar fishas de inventário electóricas (com responsabilitação do responsávei e confirmação para 1941).	1(271)	MP (II)	5 (R.2H)	-	-	*		-	10	-	-		-	9	8	ø		UP.	9	3	3		8	Mi	s				*		,		80	Die A losa Informação salten os equipa mentos científicas autoresses no LNGC é finguistante para a prouparça dos resursos cumartais. Esta apó deme ser articularia com a Informação autoresse no INCPARAY DI HO DEPTS sessionado ser actual de actual por actual de la companio de la companio de informação actual esta aprecisión a actualização mendionada no actual as ()
8- Definir Indicadores de montrologido a partir des bases de dados avistantes (esc bases de dados avistantes (esc bases de dados dos pedidos de intervenção do SCCI e DISE)	Adutar um alatema de gratiko de tikieta (e.g. 87) na SCCI e MSAN) Recessidade ofar Folha de Clima; Definir os indicadores e calculá-los a partir do novo- sistema	1(2.84)	MP (II)	siq	80	8	*			8	-			80	10	50	*			50	ð	3		80	8	50	*		s	10	*	,		80	CO rella agilidade ao 1953 in resteu terrora. Por archiciglio de l'angles coloi el descrival de authorishe de ser accide. La coloi de l'accident de l'acci
C - Organizar e anuellas plantas de arquitetura e especialidades son vieta ao cadastro des histologies	Digitalisar plantas de arquitetura e expecial dades que só-exidam em papel	1(8.25)	3	S(B.BR)	×	2	-		-	-	-	-		8	2	8	5		3	2	3	5		ð	*	*	*			80	*		•	8	Dit his muha informação sobre a construção do edificado do 1900 e sana abranção tido electronamiento histo. 25 de la rigarios do salida de emergência dos place D e 1 do milho do primero de salida de emergência dos place D e 1 do milho do primero do servico mais frincipalidados, mas é manesalo frincipalmente incomplian de conferencia, que gramanto hoquemente incomplian de un abranção de primeros hoquementes incomplian. Esta trabajo de portamente que ma mora se de rigilablo do hecitoria.
Conservação e hámeterição Preventiva das Instalações, que Indias arbidades a resistar pela equipa Interna do OC (Intervenções garais como construção del pintura, canalizações, electricidade,	Hano de Conservação e Manutenção Preventiva das instalações (samplace linguas de caleiras, manutenção aos Pis e outras prioridades, etc.); Name evillação custo a beneficio para estabelecer prioridades; (900 9001.0015, porto 7.1 – Recurso).	MI (K.25)	MP(LSP)	\$ (2.84)		1	-		м	-	3	1		u	м	39	MP		100	10	OP.	3		8	s		1		м	10				10	Dith fellings stati do JMIC CO fendo en consideração os cuttos habituais de reparação, uma política de manuterição presentir a éjumitidade. A stati fata de reconso homanos condiciona reagificamente a aplicação do plano.
or Plannek a fidelinentague do Plans de Consensação e Manutenção Preventina das Instalações de Forma fesseda, desendo o DRS (destiticar diferences riveis de ortistidade na sua infraestrutura, proportional de consensor de la consensor de l	Rano de Conservação e Manutenção Preventiva (lixençãos: limpasa de caleitas, manutenção aos P1 e costas prioridades, etc.). Pater existinção custos à lameito para establece prioridades, (SO 8005.2005, ponto 7.1 – Recursa)	MI (K.25)	MP(LM)	\$ (2.84)	-	1	-		8	-	1	8		1	ð	5	MP		20	80	O	3		0	s	s	3			80	MS		5	80	DBB fefuryo sural do UNIC
gertio de ation fision juillando as bases de dados estimates en instrumento esca de 1600 equipamentos que inclus o relatero de fisione en manuterações promover a dissentinações promover a promover a promover a promover a promover a promover a pro- terior dissentinações para maior	Integração de sixtenes; trenestario requipamentos deservacidos no situito pisatriare en impulso de auste da produção; transito a produção; transitor a produção; transitores as la Estapatricidos > Dates; > Incorreas]. Esser integração de elemento, Flavor de dados Siguição entre ROMANO ao SIO Particulos do 2010; Demandaria el foia de inventido parabamento aligitaria. DE SIO	1(8.67)	MP(LES)	SQN		8 0	-		8	-	-	¥		50	9	80	w		9	9	9	9		80	s	50	1						-	80	Diffe Self-ony total do IMIC This division as bases to take we apenas de as hotagon Co desa de methor la hotago. As aughtes a desenvolver m en orden lacement institución de la hotagon de la mortan de la lacementa de lacementa de la lacementa de lacementa de la lacementa de la lacementa de la lacementa de la lacementa de lacementa de lacementa de lacementa de la lacementa de la lacementa de la lacementa de lacementa de la lacementa de la lacementa de lacementa del lacementa del lacementa del lacementa de lacementa de lacementa de la l
a - palisir urbano de Comerciale e Meschergia Proventra de applicamento de SMC	same office a ballion or equipment to the entails, and otherwise the correction metallicing part of the correction metallicing part of the correction metallicing part of the correction of the	190	MP(LET)	\$(2.6P)	-	2	-		8		-	8		8	ð	80	MP		2	3	30	ż		ð	*	80	•		8	*	s	м		9	The first week of the milled to present which can be quite to the contract of
In - Malour "Nata de Inventible" para a Infraestruturas e equipamentos específicos consolidos e desenvidados pelo JAIC no intelho de suas artificado de Investigação investirár que exerçar que una infraestrutura enjue equipamento espe compresa que electron a porte especial de porte de la disposição para calenta disposição para la completa de para la completa de para alentaçãos de estimações de	treesta for equipmento deservacidos so LINC sentra estra que do custo de presidade, SIC-9003.0015, ponto 7.1 – Recurso	100	MP(271)	sia	3	ĸ	-		•	9	-	-		-	2	80	м		3	3	3	3		3	*	80	•		*	s	*			9	CO ful fato en sários casos. É muito alexado pela ecaseas de secursos humanos.
I - Desenvolver o Plano de Controls Metodiglio para todos os Spulparentos de Monitorização e Mediglio (EMM)	deneralizar a todos co equipamentos de ensaios, definido planos de control metrológico por núcleo e por departamento jene colaboração com 166M) -> Centralizar no CC a elaboração de um plano l'integrado e estudar a possibilidade de lociul: esta informação no DATIO; (50 9005 3015), ponto 7.1 - Recursos)	1(8.75)	30 ES	S(2.21)	-	2	-		M	-	-	2		•	2	3	MP.		D ^a	ð	3	3		3	8	s	*		*	8	*			8	Of the USTraf edite um plano. A questão é o financiamento de execução do plano.

PrS.4 – Aprovisionamento

Nota: Para abrir o documento e poder ampliá-lo, clicar duas vez sobre a imagem seguinte.

Rano de melhorias do macropropesso PSA - Aprovisioname

	Т	1	CI+	dikaçile apv	er fa					Ime	ector.									P	M0										Feforce					
Area de melhoria	n.t aglic	Aglies a desarrocher	Impacto	Peace	Malaga	DMI	DE	DBB	Dis	DHA	Of	DED	ac	DIFF	DSRH.	DM	DE	DBB	DS	DHA	DF	DED	cxc	CSSFP	DIRHL	DM	Dis	Des	06	DHA	DF	DED	oc	DSFP	CHRH.	Observações
 A - Simplificar o processo de decidio reavallando os diversos súesis de acrosocilo 		timplificar o fluxo do processo e das respetivas aprovações, com eventual revisão após Implementação do novo portal de comoras	MI (4.54)	CP (LAS)	R (6.2)	1	5			м	80	8	-		м	0	o	MP		CP.	80	ø	м		0	s	*	80		R	80		s		80	
8- Promover o acompanhamento e conferação do processo pelo superior hierárquico na CRASP, de forma a garantir a sua correta e eficiente esecução	2	Definir sistemas de alerta sobre prazos a cumprir has diferentes fases, Assegurar que as notificações do múdulo de aprovisionamento se mantêm ativas aré à resolução da vituação;	1(8.84)	CP (LET)	5 (8.8)	ĸ	8	-		3	9	-	3		M	ð	ø	80		0	9	0	3		ð	8	*	80		s	80	*	s		80	
C - Melhorar a anticulação do módulo de aprovisionamento com o módulo de gestão financeira		Assegurar a completa integração dos dois sistemas (bz. notificações do modulo de aprovisionamento se mandim adesa até à resolução de situação, como os cabinemtos e compromissos), com exentual residão após implementação do novo portal de compresa.	1(14)	MP (4)	\$ (4)	80	8	10			8	3	-		80	10	ø	80		ø	50	3	3		10	80	*	80		*	80		s			Di-futas tarefas dio resiturdas pelos núcleos com o apolo do DC quando necessidio
D - Articular o processo de aquidição com o sistema de gestão de projetos, disposibilitando informação sobre as diferentes fases da aquidição	4	Assegurar integração do processo de aquisição (produto de aprovisionamento) com o sintema de gestão de projetos, com eventual revisão após (implementação do novo portal de compras	180	MP (LE)	s(II)		8	-			-	3			80	9	ø	50			50	0	1		\$0	8	5	80		8	80		s		80	
E - Todos os processos de aquisição devem ter centro(s) de custo bem definido(s)	5	Assegurar integração com olatema de gestão de projetos, com eventual revisão após (implementação do novo portal de compras	=	MP(4)	\$ (8.5)	- 1	80	80		м	80	-	5		80	м	80	80		CP.	80	ø	ме		80	s	80	80		R	80	8	s		80	Diffé fizistem compras que satisfacem recessidades de diversos projetos. Fiz: equipamento informático e software
F - Definir as responsabilidades sobre a recepto das faturas	6	Faturac Assegurar o integral cumprimento do disposto sobre faturação eletrónica, com eventual revisão após implementação do novo portal de compras	1(8.67)	MP (1.67)	5 (8.67)	80	9	80		M	50	-	-		80	80	80	80		CP.	80	Мр	3		80	80	80	80		ĸ	80	s			80	
E - Promover formações na área do Aprovisionamento às UO que interagem com o Aprovisionamento	11	Propor necesidades de formação, para integração em Plano de Formação (Ns. COP) DI. SO/DICER; USBRação do Portal de Compras);	8	MP (8.8)	S (k.e)	80	-	-		1	50	*	8		80	80	MP	ø		CP.	90	мэ	100		10	80	s	*		*	80	s	8		80	
L-Definir e implementar metodologia para seleção e avallação de fornecedores	12	Induir no módulo de Aprovisionamento (Ausliaglio de formecedores) os orbérios de ausliaglio de formecedores (550 9001:3015, ponto 8.4 – Controla de formecedores).	190	MP (8.8)	5 (8.4)	1	1	80		м	-	8	S		80	o	MP	80		CP.	80	мР	w		80	8	5	80		R	80	8	8		80	