



LABORATÓRIO NACIONAL  
DE ENGENHARIA CIVIL

## **CONCILIA.LNEC: GESTÃO DO PROJETO**





LABORATÓRIO NACIONAL  
DE ENGENHARIA CIVIL

## CONCILIA.LNEC: GESTÃO DO PROJETO

Projeto Concilia.LNEC - Conciliação da Vida Profissional,  
Familiar e Pessoal no LNEC

Lisboa • outubro 2023

**OAC&T** CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 324/2023 – CD

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

## **Título**

**CONCILIA.LNEC: GESTÃO DO PROJETO**

## **Autoria**

DEPARTAMENTO DE BARRAGENS DE BETÃO

### **Eliane Portela**

Investigadora Auxiliar, Núcleo de Observação

DEPARTAMENTO DE EDIFÍCIOS

### **Paula Couto**

Investigadora Auxiliar, Núcleo de Economia, Gestão e Tecnologia da Construção

CONSELHO DIRETIVO

### **José Barateiro**

Investigador Principal, Núcleo de Tecnologias de Informação em Engenharia Civil

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

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA

e-mail: [lnec@lnec.pt](mailto:lnec@lnec.pt)

[www.lnec.pt](http://www.lnec.pt)

Relatório 324/2023

Proc. 0102/3103/22167

## CONCILIA.LNEC: GESTÃO DO PROJETO

### Resumo

---

Em dezembro de 2018, o Programa SAMA do Compete2020 lançou um Aviso para candidaturas a operações de capacitação da administração pública na área da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Neste âmbito, o LNEC submeteu uma candidatura que foi aprovada em 2020.

A opção de submeter esta candidatura veio na sequência de outras operações de modernização administrativa em curso no LNEC, nomeadamente as Operações GO-LNEC, LNEC+Perto e BI-LNEC, tendo-se considerado pertinente aproveitar a oportunidade de financiamento concedido ao LNEC, para melhorar as políticas de conciliação existentes e implementar novas, promovendo o bem-estar e a satisfação dos colaboradores do LNEC, com uma consequente melhoria da qualidade e produtividade do trabalho.

É relevante referir que o LNEC, desde a sua fundação, tem propiciado aos seus colaboradores as melhores condições não só na vertente técnico-científica, mas também nas condições para conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

Neste relatório, apresenta-se, resumidamente, o trabalho realizado no âmbito da Operação Concilia.LNEC e os principais resultados obtidos. Avalia-se o impacto e mérito da operação e comparam-se as metas contratualizadas com os resultados atingidos. Apresenta-se, ainda, a execução financeira do projeto.

Palavras-chave: Sistema de gestão da conciliação / Teletrabalho / Modernização da Função Pública

## CONCILIA.LNEC: PROJECT MANAGEMENT

### Abstract

---

In December 2018, the Compete2020 SAMA Program launched a notice for applications for public administration training operations in the area of Conciliation between Professional, Personal and Family Life. In this context, LNEC submitted an application that was approved in 2020.

The option to submit this application followed on from other administrative modernization operations already under way at LNEC, namely Operations GO-LNEC, LNEC+Perto and BI-LNEC, having considered it pertinent to take advantage of the funding opportunity granted to LNEC, to improve existing conciliation policies and implement new ones, promoting the well-being and satisfaction of LNEC employees, with a consequent improvement in the quality and productivity of work.

It is relevant to note that LNEC, since its foundation, has provided its employees with the best conditions, not only for technical-scientific development, but also with conditions to reconcile professional, family and personal life.

This report briefly presents the work carried out within the scope of the Concilia.LNEC Project and the main results obtained. The impact and merit of the operation are evaluated and the contracted targets are compared with the results achieved. The financial execution of the project is also presented.

Keywords: Work, family and personal life balance management system / Telework / Modernisation of Public Services

## Sumário executivo

---

O presente relatório enquadra-se no âmbito da Operação Concilia.LNEC - *Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal no LNEC* que tem como principal objetivo aumentar a produtividade da organização por via do aumento da motivação dos seus trabalhadores e da melhoria das suas condições de trabalho. Esta operação corresponde à candidatura n.º POCI-05-5762-FSE-000318, financiada pelo “Programa 3 em Linha”, através do Fundo Social Europeu (FSE).

Não obstante a pertinência do projeto no atual contexto, sempre existiu no LNEC a preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal dos seus colaboradores. Ao longo dos anos, e com a ajuda dinamizadora da Associação de Trabalhadores do LNEC (ATLNEC), foram criadas diversas iniciativas e estruturas de apoio aos colaboradores, como por exemplo: creche, jardim de infância e ATL; posto médico e diversas consultas de especialidade; bares e refeitório; apoio jurídico; grupo de teatro e coro; assim como outras atividades desportivas e culturais.

Perante cenários extremos, como o da recente pandemia, as instituições alinhadas com a promoção ativa da conciliação, adaptaram-se melhor às necessidades de reorganização que estas ocorrências implicaram. O LNEC, com uma enorme resiliência, adaptou-se rapidamente aos novos desafios, demonstrando ter capacidade e criatividade na organização para promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Desta forma, foi possível constatar que as medidas de conciliação permitiram a continuação da prestação de serviços do LNEC em níveis muito satisfatórios.

Neste relatório, apresenta-se, resumidamente, a atividade desenvolvida e os principais resultados obtidos no âmbito da Operação Concilia.LNEC. Avalia-se, ainda, o impacto e mérito da operação (no LNEC, na Administração Pública e ao nível externo) e comparam-se as metas contratualizadas com os resultados atingidos. No final é apresentada a execução financeira do projeto.





## Índice

1	Introdução .....	1
2	Execução do projeto.....	4
	2.1 Atividade 1 – Diagnóstico / Planeamento .....	5
	2.1.1 Análise de contexto.....	6
	2.1.2 Gestão dos riscos e oportunidades .....	7
	2.1.3 Obrigações de conformidade com requisitos legais e regulamentares.....	10
	2.1.4 Partes interessadas e <i>Focus Group</i> .....	10
	2.1.5 Identificação e avaliação da significância dos aspetos da conciliação no SGC ..	12
	2.2 Atividade 2 – Operacionalização / Implementação .....	14
	2.2.1 Código de Conduta e Política da Conciliação .....	14
	2.2.2 Aspetos da conciliação. Programas .....	15
	2.2.3 Auditorias internas .....	18
	2.2.4 Não conformidades e ações corretivas .....	21
	2.2.5 Manual do Sistema de Gestão da Conciliação do LNEC .....	22
	2.3 Atividade 3 – Monitorização e melhoria.....	23
	2.4 Atividade 4 – Certificação .....	25
	2.5 Atividade 5 – Apresentação e divulgação de resultados.....	26
	2.6 Atividade 6 – Gestão do projeto .....	30
3	Impacto e mérito da operação .....	31
	3.1 Impacto do projeto no LNEC.....	31
	3.2 Indicadores do programa .....	32
4	Realização financeira.....	33
5	Considerações finais.....	34
	Referências bibliográficas .....	36

## Índice de figuras

Figura 1.1 – Cronograma da Operação .....	2
Figura 2.1 – Plano de implementação do Sistema de Gestão de Conciliação (NP 4552:2016) .....	5
Figura 2.2 – Análise SWOT .....	6
Figura 2.3 – Programas de Conciliação no LNEC .....	15
Figura 2.4 – Equipa auditora .....	19
Figura 2.5 – PrG3 Gestão da Melhoria .....	24
Figura 2.6 – Plano Anual de Consulta e Comunicação 2022 .....	26
Figura 2.7 – Plano Anual de Consulta e Comunicação 2023 .....	27
Figura 2.8 – Avaliação da satisfação .....	28
Figura 2.9 – Avaliação da importância .....	28
Figura 2.10 – Caracterização sociodemográfica das Partes Interessadas .....	29

## Índice de quadros

Quadro 1.1 – Equipa de Projeto .....	2
Quadro 2.1 – Probabilidade / Frequência .....	7
Quadro 2.2 – Impacto do risco .....	7
Quadro 2.3 – Impacto da Oportunidade .....	8
Quadro 2.4 – Nível de Risco .....	9
Quadro 2.5 – Resultados (Nível de Risco).....	9
Quadro 2.6 – Nível de Oportunidade .....	9
Quadro 2.7 – Resultados (Nível de Oportunidade).....	10
Quadro 2.8 – Ponto de vista das Partes Interessadas significativas .....	13
Quadro 2.9 – Conformidade legal .....	13
Quadro 2.10 – Maturidade do aspeto.....	14
Quadro 2.11 – Impactos da conciliação .....	14
Quadro 2.12 – Influência na reputação/imagem da Organização.....	14
Quadro 2.13 – Oportunidades de melhoria .....	20
Quadro 2.14 – Não Conformidades .....	21
Quadro 3.1 – Objetivos e Indicadores da Conciliação .....	32
Quadro 4.1 – Execução Financeira do Projeto .....	33



# 1 | Introdução

O presente relatório enquadra-se no âmbito da Operação Concilia.LNEC - *Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal no LNEC* e tem como principal objetivo descrever o processo de gestão deste projeto, correspondente à candidatura n.º POCI-05-5762-FSE-000318, financiada pelo “Programa 3 em Linha” - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal, através do Fundo Social Europeu (FSE).

A candidatura foi aprovada com um investimento elegível de € 111 023,98. Ao investimento aprovado corresponde um incentivo de € 63 228,16, isto é, 56,95% do total elegível. O investimento restante é suportado pelo orçamento de atividades do LNEC. No capítulo 4, apresenta-se o orçamento aprovado e a sua execução.

A Operação Concilia.LNEC - *Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal no LNEC* tem como objetivo central a implementação no LNEC de um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) entre a vida profissional, familiar e pessoal e a respetiva certificação acreditada com base na Norma Portuguesa NP 4552:2016.

Para coordenar a execução do projeto foi criada uma equipa de gestão constituída por três investigadores experientes e com um vasto conhecimento do LNEC, que acompanharam de muito perto toda a atividade desenvolvida. O projeto foi desenvolvido em estreita colaboração com investigadores e técnicos do LNEC de vários departamentos, particularmente dos Recursos Humanos, e ainda com o apoio de uma empresa consultora especializada, contratada para este efeito. Para liderar o projeto foi designada, numa fase inicial, a vogal do Conselho Diretivo, e numa fase posterior, a Presidente do LNEC, assegurando-se, assim, uma efetiva ligação entre a equipa de projeto e a direção de topo.

Como referido, a equipa de projeto contou com a consultoria da empresa SINASE, selecionada através de procedimento concursal, cujo objeto principal foi a aquisição de prestação de serviços de consultoria para apoio na Implementação da Operação Concilia.LNEC - *Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal no LNEC*.

A equipa de projeto foi constituída pelos elementos que constam no Quadro 1.1 com indicação da respetiva identificação, função no projeto e categoria. A equipa enquadrou elementos de gestão de topo e liderança, elementos da gestão de recursos humanos e de higiene e segurança no trabalho, elementos das áreas de informática e de comunicação, e ainda um elemento da gestão da qualidade dos laboratórios de ensaios do LNEC, para apoio ao processo de certificação.

Quadro 1.1 – Equipa de Projeto

Nome	Função
Laura Caldeira (LC)	Líder do projeto (LP). Coordenação geral e suporte à implementação das medidas. Presidente do Conselho Diretivo do LNEC.
Eliane Portela (EP)	Líder da equipa de projeto (LE). Coordenação das atividades do projeto. Investigadora.
Paula Couto (PC)	Coordenação das atividades do projeto. Investigadora.
José Barateiro (JB)	Coordenação das atividades do projeto. Investigador.
Ana Paula Morais (APM)	Coordenação e planeamento do SGC. Diretora de Serviços.
Pedro Velo (PV)	Desenvolvimento e implementação do SGC. Técnico superior.
Rui Martins (RM)	Desenvolvimento e implementação do SGC. Técnico superior.
Cristina Silva (CS)	Desenvolvimento e implementação do SGC. Técnica superior.
Joaquim Neto (JN)	Implementação das medidas de cibersegurança e adaptação de sistemas de informação. Especialista de informática.
Rui Monteiro (RM)	Implementação das medidas de cibersegurança e adaptação de sistemas de informação. Especialista de informática.
Sofia Ribeiro (SR)	Apoio à atividade de certificação pela norma portuguesa NP 4552:2016. Investigadora.
Rita Morgado (RM)	Apoio à atividade de divulgação de resultados. Técnica superior.
Hélder Oliveira (HO)	Apoio à atividade de divulgação de resultados. Técnico superior.

O projeto, que inicialmente tinha a duração de 18 meses, foi posteriormente estendido por mais 12 meses, tendo-se desenrolado entre 1 de setembro de 2020 e 28 de fevereiro de 2023, ver Figura 1.1.

Atividades	2020				2021												2022								2023					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30
A1 Diagnóstico / Planeamento	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev
A2 Operacionalização / Implementação																														
A3 Monitorização e Melhoria																														
A4 Certificação																														
A5 Apresentação/Divulgação de Resultados																														
A6 Gestão do Projeto																														

Notas:

- (i) a execução do projeto foi prorrogada por 12 meses, passando de 18 para 30 meses
- (ii) O desenvolvimento da atividade A1 do projeto esteve muito condicionada, em particular no ano 2021 (período de condicionamento assinalado a roxo), devido a diversos fatores, dentre os quais: a alteração do Conselho Diretivo do LNEC, a alteração na coordenação do projeto, constrangimentos na

Figura 1.1 – Cronograma da Operação

No capítulo 2, apresentam-se resumidamente as atividades desenvolvidas na execução do projeto: diagnóstico e planeamento; operacionalização e implementação; monitorização e melhoria; certificação; apresentação e divulgação de resultados; e gestão do projeto.

No capítulo 3, avalia-se o impacto e o mérito da operação, de acordo com os valores contratualizados com a entidade financiadora, incluindo o seu impacto no LNEC e a avaliação dos indicadores do programa.

No capítulo 4, apresenta-se a execução financeira do projeto.

Finalmente, no capítulo 5, tecem-se algumas considerações finais sobre o trabalho realizado e a importância para o LNEC dos resultados obtidos.

## 2 | Execução do projeto

Esta operação teve como principal objetivo a implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) entre a vida profissional, familiar e pessoal, bem como a respetiva certificação acreditada com base na norma portuguesa NP 4552:2016. A implementação do SGC no LNEC visa contribuir para:

- aumentar a consciencialização do LNEC, como instituição, para a vantagem de promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos seus colaboradores, a todos os níveis;
- aumentar a satisfação dos colaboradores, em geral, que verão as suas condições de trabalho melhoradas e adaptadas ao seu perfil pessoal e às suas condições familiares;
- introduzir condições de segurança informática, com reforço de proteção de dados e de serviços, no sentido de possibilitar o teletrabalho.

Como já foi referido, inicialmente a operação tinha um prazo de execução de 18 meses, tendo sido posteriormente estendido para 30 meses. Note-se que esta extensão deveu-se às seguintes quatro principais causas:

- A Dr.<sup>a</sup> Maria Alzira Santos, responsável da Operação Concilia.LNEC, passou à situação de reformada em 2021, tendo sido necessário nomear uma nova investigadora para a coordenação deste projeto, a Eng.<sup>a</sup> Eliane Portela. Esta alteração na coordenação causou algum impacto no arranque do projeto e um inevitável atraso na sua execução;
- O Conselho Diretivo do LNEC, fundamental para a implementação da norma, como gestão de topo, também foi alterado em 2021, com uma equipa completamente nova. Esta alteração também impactou no projeto, implicando em alguns atrasos, nomeadamente no processo de contratação do serviço de consultoria;
- A contratação pública do serviço de consultoria também foi afetada pelas condicionantes habituais, nomeadamente os constrangimentos financeiros do final do ano e a necessidade de contratação no início do ano civil para evitar contratos plurianuais;
- Por outro lado, os anos de 2020 e 2021 foram particularmente difíceis face à crise pandémica. O início do projeto deu-se em plena crise e logo no início de 2021 ocorreu o isolamento sanitário mais prolongado desta pandemia. Vários colaboradores do LNEC foram contaminadas pelo vírus ou ficaram em isolamento profilático, prejudicando de forma significativa o desenvolvimento dos trabalhos ao ritmo desejado.

Todos estes fatores impactaram negativamente no desenvolvimento atempado do projeto, implicando em grandes atrasos na execução dos trabalhos.

Após a contratação da consultora SINASE, foi elaborado o planeamento de trabalhos para a implementação e certificação do SGC, o qual é apresentado na Figura 2.1.



Ações a Desenvolver	Capítulo da norma	A envolver	Metodologias	Entregáveis/Outputs	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7		
<b>Gestão da prestação de serviços (A0)</b>													
Planeamento e acompanhamento da prestação de serviços;	n.a.	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Planos de projeto, de comunicação e de riscos									
Gestão da comunicação do projeto;													
Gestão do Risco													
<b>Acompanhamento da prestação dos serviços (A1, A2, A3)</b>													
Fase A1 - Diagnóstico e planeamento do SGC	n.a.	Gestão Topo, Equipa Projeto e consultores	n.a.	Relatório de diagnóstico da situação atual									
Fase A2 - Implementação do SGC				SGC implementado									
Fase A3 - Monitorização do SGC				a) Plano acompanhamento SGC; b) Relatório de avaliação do SGC e implementação de melhorias									
<b>Análise de contexto e análise de risco (A1)</b>													
Análise de contexto - inclusão dos aspetos relacionados com a conciliação	4	Gestão Topo, Equipa Projeto e consultores	Análise SWOT	Mapa análise SWOT Matriz riscos e oportunidades e ações; Relatório de diagnóstico da situação atual									
Análise de risco	6												
<b>Manual de Gestão (A1)</b>													
Determinar Âmbito do SGC	4	Gestão Topo, Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Âmbito do SGC									
Atualização do Manual (se aplicável) - (A2)	n.a.	Equipa Projeto e consultores	Análise documental e reuniões	Manual SG definido / atualizado									
Identificação/ revisão dos princípios e valores (Código de Conduta)	5	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Princípios e valores revistos ou definidos									
Definição da Política da conciliação	5			Política de Conciliação									
<b>Conformidade com requisitos legais e regulamentares (A1)</b>													
Identificação dos requisitos aplicáveis - Conciliação	4	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Matriz Requisitos Legais									
Avaliação do cumprimento dos requisitos aplicáveis	4			Procedimento Avaliação da Conformidade									
<b>Partes Interessadas (A1)</b>													
Identificação das partes interessadas (PI)	4 e 6	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Matriz PI e critérios de seriação									
Definição de Procedimento e Avaliação da significância das PI	8			Procedimento PI; Matriz de aspetos e critérios de significância									
Levantamento necessidades e expetativas das PI (Inquéritos e/ou Focus Group)	8	Equipa Projeto, consultores e colaboradores	Inquéritos, Entrevistas, painéis de entrevistas	Mapa identificação, necessidades e expetativas PI; Relatórios de inquéritos e/ou Focus Group									
<b>Informação documentada (A1)</b>													
Definição das metodologias e procedimento (ou integração em procedimento existente)	7	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Procedimento ou Instrução - informação documentada									
Definição e implementação dos registos	7												
<b>Comunicação (A1)</b>													
Definição das metodologias de comunicação e consciencialização	7	Equipa Projeto e consultores	Brainstorming	Plano Comunicação projeto Ferramenta monitorização Plano Comunicação									
Elaborar Plano de comunicação interna e externa	7												
Executar plano de comunicação	7												
<b>Funções, Responsabilidades e Competências (A1)</b>													
Identificação de novas funções e responsabilidades	5	Equipa Projeto, Recursos Humanos, Imagem/Marketing e Consultores	Análise documental Brainstorming	Manual de Funções e Responsabilidades; Plano de Formação									
Descrição de funções e responsabilidades (se aplicável)	5												
Identificação de necessidades de competências	7												
Planeamento do acesso a competências (Ex. Formação)	7												
<b>Programas e Objetivos de Conciliação (A2)</b>													
Definição da significância dos aspetos de conciliação	8	Equipa Projeto e Consultores	Análise documental Brainstorming Co-criação	Relatório Diagnóstico Recomendações de mudanças Objetivos e indicadores de Conciliação Programa Conciliação Reportes de monitorização Plano de acompanhamento									
Avaliação dos aspetos de conciliação	8												
Definição dos programa de conciliação	8												
Planeamento dos programa de conciliação	8												
Definição e Planeamento dos indicadores	6												
Monitorização dos objetivos e indicadores	6												
Implementação e acompanhamento dos programas de conciliação	8												
<b>Não Conformidades, Ações Corretivas (A3)</b>													
Definir procedimento de não conformidades, ações corretivas, reclamações e sugestões de melhoria	10	Equipa Projeto e Consultores	Análise documental Brainstorming Co-criação	monitorização Reportes de monitorização									
Registo e acompanhamento de não conformidades	10												
<b>Avaliação da satisfação das partes interessadas (A3)</b>													
Definição da metodologia e criação das ferramentas	9	Equipa Projeto e Consultores	Brainstorming	Procedimento, planeamento e instrumentos de auscultação									
Aplicação das ferramentas e análise dos resultados	9												
<b>Auditorias Internas (A3)</b>													
Definição da metodologia e procedimento de auditorias	9	Equipa Projeto, consultores e colaboradores	Análise documental Brainstorming	Procedimento e Programa Auditorias Reportes de monitorização Planos de Auditorias e relatórios Planos ações corretivas e melhorias Plano de Acompanhamento									
Definição dos requisitos da Equipa Auditora	9												
Programa de Auditorias	9												
Avaliação da Equipa Auditora	9												
Realização da Auditoria	9												
Implementação das Correções e Melhorias	9												
<b>Revisão pela Gestão (A3)</b>													
Preparação da Revisão	10	Equipa Projeto e Gestão de Topo, Equipa Projeto e	Análise documental Brainstorming	Relatório Revisão pela Gestão Planos ações corretivas e melhorias Plano de Acompanhamento									
Realização da Revisão	10												
Implementação das Conclusões da Revisão	10	Equipa Projeto e Consultores											
<b>Auditoria Externa (A4)</b>													
Solicitação de propostas a Entidades Certificadoras	NA	Gestão Topo	NA	Dossier de candidatura para a certificação pela NP 4552:2016									
Auditoria externa	NA	Equipa Projeto e Entidade	NA	Relatório Auditoria Externa									
Implementação das Correções e Melhorias	NA	Equipa Projeto e Consultores	Brainstorming	Plano Ações corretivas e monitorizações									

Figura 2.1 – Plano de implementação do Sistema de Gestão de Conciliação (NP 4552:2016)

## 2.1 Atividade 1 – Diagnóstico / Planeamento

Esta atividade teve como objetivo fazer o diagnóstico detalhado da situação atual no LNEC e elaborar o plano de trabalhos para a implementação do SGC. Na fase do diagnóstico, foi tido em conta o contexto atual do LNEC e as suas políticas e princípios. Desde a sua criação que o LNEC tem vindo a

preocupar-se com a motivação e a produtividade dos seus colaboradores, criando, nesse sentido, condições para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. O Primeiro Regulamento das Obras Sociais e Culturais do LNEC data de 1966<sup>1</sup>.

### 2.1.1 Análise de contexto

O LNEC promove periodicamente a análise de contexto, de forma a determinar as questões internas e externas relevantes para a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade de atingir os resultados pretendidos para o SGC. No âmbito do sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal foi realizada uma primeira análise de contexto que fez parte integrante do relatório de diagnóstico (Portela; Couto; Barateiro, 2022), Figura 2.2.

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
S1 - Medidas existentes - ATLNEC/LNEC (Ex. Creche; JI; ATL; Posto Médico; Bares)	W1 - Restrições orçamentais	O1 - Legislação (maior divulgação dos direitos / benefícios para funcionários)	T1 - Legislação (limitações / condicionantes impostas à atuação do LNEC)
S2 - Campus LNEC (Ex. facilidade de estacionamento; alojamento; hortas; circuito manutenção, etc.)	W2 - Comunicação e divulgação das medidas existentes	O2 - Novos serviços e benefícios (Parceiros potenciais e/ou alargamento de protocolos com parceiros existentes)	T2 - Instabilidade política / alterações legislativas
S3 - Rede atual de parceiros existente (ATLNEC)	W3 - Resistência à mudança	O3 - Programas de financiamento nacionais e europeus (ex. SAMA)	T3 - Familiares de funcionários com elevada dependência (ex. idosos; filhos com NEE; elementos com doenças graves)
S4 - Seleção e recolha de resíduos no Campus LNEC (ex. óleos alimentares; equipamentos elétricos; etc.)	W4 - Mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço dos trabalhadores	O4 - Temática da conciliação e igualdade de género na agenda nacional e europeia (Ex. 3 em Linha)	T4 - Famílias monoparentais
S5 - Flexibilidade nos horários	W5 - Chefias com diferentes posturas em relação à conciliação / gestão de equipas	O5 - Tecnologia disponível facilitadora das medidas da conciliação	T5 - Mercado de trabalho globalizado / concorrência com entidades privadas com práticas de trabalho remoto consolidadas
S6 - Desmaterialização dos processos / sistemas de informação disponíveis	W6 - Ligações seguras no LNEC que permitam o teletrabalho	O6 - Formação on-line (oportunidades do mercado)	T6 - COLABs (previsão de mercado mais concorrencial)
S7 - Instruções emitidas pelo CD sobre boas práticas da conciliação (ex. teletrabalho, horário adaptado)	W7 - Disponibilidade de meios dos trabalhadores para concretização do teletrabalho	O7 - Certificação do sistema de gestão por entidade acreditada	
S8 - Intranet com abrangência de conteúdos, inclusive legislação RH	W8 - Alguns funcionários do LNEC sem acesso a computadores		
S9 - SGQ existente (LNEC-EM), com metodologias adaptáveis para o SGC	W9 - Deficit de recursos humanos capacitados / dificuldade na renovação e qualificação de quadros qualificados		
S10 - Boletim ATLNEC, com notícias, novos protocolos, artigos relevantes propostos por sócios, eventos relevantes, inscrições, etc.	W10 - Dificuldade de atualizações tecnológicas / equipamentos		

Figura 2.2 – Análise SWOT

<sup>1</sup> Portaria nº 22072 de 17 de junho de 1966 – Primeiro Regulamento das Obras Sociais e Culturais do LNEC

## 2.1.2 Gestão dos riscos e oportunidades

Foi definida a metodologia para identificação e avaliação de riscos e oportunidades, conforme descrito a seguir.

- a) Os critérios a considerar na avaliação da probabilidade/frequência (Riscos e Oportunidades) são apresentados no Quadro 2.1:

Quadro 2.1 – Probabilidade / Frequência

Níveis de probabilidade/frequência	Descrição	Exemplos
<b>1 - Improvável</b>	É provável que nunca aconteça / torne a acontecer	Nunca aconteceu ou aconteceu há mais de 5 anos
<b>2 - Remota</b>	Não esperamos que aconteça / volte a acontecer, mas é possível que sim	Aconteceu pelo menos 1 vez, nos últimos 5 anos;
<b>3 - Ocasional</b>	Pode acontecer ou tornar a acontecer ocasionalmente	Aconteceu poucas vezes nos últimos 3 anos;
<b>4 - Provável</b>	Vai provavelmente acontecer / tornar a acontecer, mas não de forma sistemática	Aconteceu muitas vezes nos últimos 3 anos; Verificam-se algumas das condições que habitualmente coincidem com o acontecimento
<b>5 - Frequente</b>	Vai acontecer ou tornar a acontecer sem dúvida alguma e é possível que frequentemente	Aconteceu todos os anos, várias vezes; Verificam-se todas as condições que habitualmente coincidem com o acontecimento

- b) Os critérios a considerar na avaliação do impacto do Risco são apresentados no Quadro 2.2:

Quadro 2.2 – Impacto do risco

Níveis Impacto do Risco	Descrição	Exemplos
<b>1 - Insignificante</b>	Impacto muito baixo/ reduzido na conciliação	Sem impacto ou com impacto irrelevante para a conciliação;
<b>2 - Moderado</b>	Impacto moderado na conciliação	Afeta 1 ou 2 objetivos ao nível da conciliação;
<b>3 - Significante</b>	Impacto significativo na conciliação	Afeta no mínimo 2 objetivos ao nível da conciliação;  Reclamação / queixa formal com resolução local ou com possibilidade de ser submetida a investigação independente
<b>4 - Crítico</b>	Impacto crítico na conciliação	Não conformidade com as normas/ legislação nacional que implica insatisfação significativa dos colaboradores, se não forem resolvidas.

Níveis Impacto do Risco	Descrição	Exemplos
		Afeta no mínimo 3 objetivos ao nível da conciliação, levando a incerteza no seu cumprimento; Reclamação com indemnização.
<b>5 - Catastrófico</b>	Impacto muito crítico na conciliação	Não conformidade com as normas/ legislação nacional que implica insatisfação muito significativa dos colaboradores, se não forem resolvidas. Investigação das entidades reguladoras/ Tribunal Cobertura pelos meios da comunicação social nacional Incumprimento da maioria dos objetivos da conciliação; Incumprimento grave de requisitos legais ou regulamentares da conciliação, que poderão originar coimas e/ou indemnizações

- c) Os critérios a considerar na avaliação do impacto da Oportunidade são apresentados no Quadro 2.3:

Quadro 2.3 – Impacto da Oportunidade

Níveis Impacto da Oportunidade	Descrição	Exemplos
<b>1 - Insignificante</b>	Impacto muito baixo/ reduzido na conciliação	Manutenção ou melhoria reduzida das medidas da conciliação. Sem efeitos significativos na conciliação
<b>2 - Significante</b>	Impacto significativo na conciliação	Melhoria significativa das medidas e objetivos da conciliação; Melhoria na satisfação dos colaboradores e/ou na produção/eficiência
<b>3 - Excelente</b>	Impacto muito significativo na conciliação	Melhoria muito significativa das medidas e objetivos da conciliação; Melhoria muito significativa na conciliação; Melhoria muito relevante na satisfação dos colaboradores e/ou na produção/eficiência

- d) A determinação do Nível de Risco é obtida do cruzamento entre o impacto e a probabilidade conforme a matriz apresentada no Quadro 2.4:

Quadro 2.4 – Nível de Risco

Nível de Risco		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Dano/ Impacto		Improvável	Remota	Ocasional	Provável	Frequente
		5	Catastrófico	5	10	15
4	Critico	4	8	12	16	20
3	Significante	3	6	9	12	15
2	Moderado	2	4	6	8	10
1	Insignificante	1	2	3	4	5

Os resultados obtidos a partir desta matriz, são agrupados da seguinte forma (Quadro 2.5):

Quadro 2.5 – Resultados (Nível de Risco)

Intervalo de Valor	Nível de Risco	Resposta
1-3	Risco Baixo	Prevenção/redução, transferência Aceitação
4-8	Risco Médio	Prevenção/redução, transferência Aceitação
9-16	Risco Alto	Prevenção/redução, transferência
20-25	Risco Muito Elevado	Prevenção/redução, transferência

Os riscos classificados como altos e muito elevados não poderão ter como resposta a sua aceitação, sem que haja justificação dos responsáveis dos processos / departamentos respetivos e consequente aprovação.

- e) A determinação do Nível de Oportunidade é obtida do cruzamento entre o impacto e a probabilidade da oportunidade conforme a matriz apresentada no Quadro 2.6:

Quadro 2.6 – Nível de Oportunidade

Nível de Oportunidade		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Consequência		Improvável	Remota	Ocasional	Provável	Frequente
		5	Excelente	5	10	15
3	Significante	3	6	9	12	15
1	Insignificante	1	2	3	4	5

Os resultados obtidos a partir desta matriz são agrupados conforme apresentado no Quadro 2.7:

Quadro 2.7 – Resultados (Nível de Oportunidade)

Intervalo de Valor	Nível de oportunidade	Resposta
16 - 25	Oportunidade Muito Elevada	Aceitação ou não
12 - 15	Oportunidade Alta	Aceitação ou não
1 - 15	Oportunidade Baixa	Não aceitação

### 2.1.3 Obrigações de conformidade com requisitos legais e regulamentares

Os requisitos legais no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal foram identificados pela Equipa da Conciliação no Diário da República Eletrónico e outros *websites* especializados

Sempre que seja identificado um novo requisito legal aplicável no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal deve proceder-se à sua avaliação da conformidade inicial. Para os requisitos legais aplicáveis já identificados, a avaliação deverá ser feita com uma periodicidade anual.

Decorrente da análise do requisito legal à realidade do LNEC, considerou-se uma das seguintes opções: C – cumpre; NC – não cumpre; CP – cumpre parcialmente. Em complementação indica-se qual a informação documentada que evidencia o seu cumprimento (MDGC\_04\_01 - Legislação e Av. Conformidade).

### 2.1.4 Partes interessadas e *Focus Group*

Procedeu-se à identificação de pessoas, grupos e organizações que afetam ou são afetadas pelas atividades do LNEC, de acordo com os seguintes critérios: vínculo, influência, proximidade, dependência e representação.

A avaliação da significância das partes interessadas teve subjacente os seguintes aspetos:

- a) as que são ou possam vir a ser afetadas pelas decisões, atividades e formas de organização do LNEC;
- b) as que mais afetam ou podem vir a afetar as decisões, atividades e formas de organização do LNEC.

Para o cálculo da significância foram definidos os seguintes ponderadores:

- 23% para os critérios influência e dependência e 18% para os critérios vínculo, proximidade e representação.

Atribuiu-se uma pontuação na relação entre os critérios acima referidos e cada parte interessada (1=não relevante; 3=relevante; 5=muito relevante).

Foram identificadas as seguintes partes interessadas:

- 1 – Gestão de Topo
- 2 – Funcionários: apoio à gestão
- 3 – Funcionários: técnico e científico
- 4 – Dirigentes
- 5 – Chefias
- 6 – Bolseiros
- 7 – Creche / JI / ATL / Enfermagem
- 8 – Comissão Paritária
- 9 – Comissão Sindical
- 10 – ATLNEC

Adicionalmente às Partes Interessadas referidas acima, também os *Familiares dos Funcionários do LNEC* foram identificados como “Parte Interessada Significante” no âmbito da Conciliação.

Com o objetivo de promover o envolvimento e participação das partes interessadas internas e externas significantes no âmbito do sistema da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal em implementação no LNEC foram realizados *Focus Group* com as partes interessadas, tendo sido abordados os seguintes temas:

- Princípios e Valores da Conciliação;
- Política de Conciliação;
- Programas de Conciliação e Aspectos da Conciliação;
- Necessidades e Expetativas das Partes Interessadas Significativas.

A auscultação dos Familiares do Funcionários do LNEC foi feita por via de questionários on-line.

As metodologias utilizadas foram:

- *Brainstorming* para debate e troca de ideias sobre os temas apresentados;
- Inquéritos on-line, para aferir o grau de relevância atribuído a cada um dos temas apresentados (Escala: 0 – Não sabe / não responde; Nada relevante; Pouco relevante; 3 – Relevante; 5 – Muito Relevante)

Durante a realização do *Focus Group* seguiu-se um roteiro, sendo que ao longo das sessões foram incluídas novas questões com o objetivo de se promover o debate e a troca de ideias. Os grupos foram moderados por consultores externos, da empresa SInASE e por elementos da Equipa de Projeto da Operação Concilia.LNEC.

As sessões de *Focus Group* foram realizadas nas instalações do LNEC e decorreram nos dias 29 de abril, 2, 4 e 5 de maio de 2022. Foram realizadas 10 sessões, com um total de 107 participantes

convocados, tendo-se registado a presença de 69 participantes, o que perfaz uma taxa de participação global de 64%.

As principais conclusões do *Focus Group* foram:

- Código de Conduta do LNEC deverá ser atualizado;
- A Política de Conciliação do LNEC deverá ser ajustada;
- Os Programas da Conciliação / Aspectos da Conciliação apresentados foram considerados relevantes, pelo que foi sugerida a sua implementação;
- As Necessidades e Expetativas das Partes Interessadas Significativas foram validadas.

No relatório *Focus Group* apresenta-se em detalhe os resultados da sua aplicação nesta operação (Portela; Couto; Barateiro, 2022a).

### 2.1.5 Identificação e avaliação da significância dos aspetos da conciliação no SGC

Foi estabelecida a metodologia para proceder à identificação e Avaliação da Significância dos Aspetos da Conciliação no SGC.

#### a) Identificação dos aspetos

Nesta fase procede-se à identificação dos aspetos que podem controlar ou influenciar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, tendo em consideração:

- os pontos de vista das suas partes interessadas significativas;
- os desenvolvimentos novos ou planeados;
- as atividades novas ou modificadas.

#### b) Domínios da conciliação

A identificação dos aspetos da conciliação diretos e indiretos deve ter em conta o seu enquadramento nos seguintes domínios:

- Boas práticas laborais;
- Apoio profissional e desenvolvimento pessoal;
- Serviços e benefícios.

Deve igualmente ter em conta os princípios da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da igualdade e não discriminação, nomeadamente:

- Recrutamento e formação profissional;
- Progressão na carreira e remuneração;
- Despedimento;
- Formas de organização do tempo de trabalho;
- Proteção da parentalidade e assistência à família;
- Informação e comunicação.



c) Avaliação da significância dos aspetos de Conciliação

Para avaliar a significância dos aspetos da conciliação são considerados, os seguintes critérios:

- Os pontos de vista das partes interessadas significativas;
- A conformidade legal;
- A maturidade do aspeto;
- Os impactos na conciliação;
- A influência na reputação/ imagem pública da Organização.

Para o cálculo da significância dos aspetos da conciliação é atribuída uma pontuação na relação entre os critérios acima referidos e cada aspeto da conciliação:

i. Ponto de vista das Partes Interessadas significativas:

É efetuado de acordo com os resultados de questionários, *Focus Group*, diagnóstico e consulta às diversas partes interessadas, através de escalas de relevância (1 – Pouca importância / Sem importância; 3 – Importante; 5 – Muito importante). É atribuída a pontuação correspondente ao item com maior percentagem de respostas (Quadro 2.8).

**Quadro 2.8 – Ponto de vista das Partes Interessadas significativas**

	Pontuação
Pouco / sem importância para as partes interessadas significativas	1
Importante para as partes interessadas significativas	3
Muito importante para as partes interessadas significativas	5

A auscultação deverá ser realizada a cada ciclo de certificação, em alinhamento com a revisão do plano estratégico do LNEC.

ii. Conformidade legal (Quadro 2.9):

**Quadro 2.9 – Conformidade legal**

		Pontuação
Sim	Há obrigatoriedade de cumprimento de requisitos legais	5
Não	Não há obrigações legais associadas ao aspeto	1

iii. Maturidade do aspeto (Quadro 2.10):

Quadro 2.10 – Maturidade do aspeto

	Pontuação
Planeado	1
Novo	2
Existente	3

iv. Impactos da conciliação (Quadro 2.11):

Quadro 2.11 – Impactos da conciliação

	Pontuação
Impacto menor: efeito positivo ou adverso sem relevância para os colaboradores e outras partes interessadas relevantes	1
Impacto relevante: efeito positivo ou adverso relevante para os colaboradores e outras partes interessadas relevantes	2
Impacto significativo: efeito positivo ou adverso com relevância extrema para os colaboradores e outras partes interessadas relevantes	3

v. Influência na reputação / imagem da Organização (Quadro 2.12):

Quadro 2.12 – Influência na reputação/imagem da Organização

	Pontuação
Nada / pouco relevante - Aspeto não influencia a reputação/ imagem da Organização	1
Relevante - Aspeto pode influenciar a reputação/ imagem da Organização	3
Muito relevante - Aspeto influencia de forma determinante a reputação/ imagem da Organização	5

Para a determinar se o Aspeto é significativo utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Aspeto Significativo} = \Sigma (\text{pontuações dos critérios}) \geq 12$$

## 2.2 Atividade 2 – Operacionalização / Implementação

Com base nos resultados da fase de diagnóstico, procedeu-se à implementação do Sistema de Gestão de Conciliação do LNEC.

### 2.2.1 Código de Conduta e Política da Conciliação

Procedeu-se à revisão do Código de Conduta do LNEC incorporando-se o tema da Conciliação. O documento revisto está disponível para consulta na intranet e Portal do LNEC.

Em 31 de janeiro de 2023, o Conselho Diretivo do LNEC aprovou a Política da Conciliação do LNEC. O documento aprovado está disponível para consulta no Portal do LNEC.

## 2.2.2 Aspetos da conciliação. Programas

Os Programas de Conciliação implementados no LNEC (Figura 2.3) foram os seguintes:



Figura 2.3 – Programas de Conciliação no LNEC

- Boas práticas laborais
  - Programa **Regimes de trabalho e horários**
  - Programa **Caixas de sugestões**
- Serviços e benefícios
  - Programa **Comunicação – Protocolos**
  - Programa **Comunicação – Direitos**
  - Programa **Comunicação – Ambiente e sustentabilidade**
  - Programa **Refeições LNEC**
- Apoio profissional e desenvolvimento pessoal
  - Programa **Bolsa de mobilidade**
  - Programa **Formação e workshops**
  - Programa **Mecanismos de reconhecimento**
  - Programa **Integração e acolhimento de trabalhadores**
  - Programa **Ações de solidariedade**

### 2.2.2.1 Programa Regimes de Trabalho e Horários

Este programa teve como objetivo sistematizar as regras internas relativamente aos diferentes regimes de trabalho e horários, de acordo com as necessidades dos trabalhadores, e promover a sua divulgação de forma a assegurar o conhecimento generalizado. Exemplos: dedicação exclusiva, tempo parcial, jornada contínua e teletrabalho.

No que se refere ao teletrabalho, considerando a infraestrutura física de suporte e, em particular, a componente de segurança das comunicações, o LNEC dispunha dum equipamento de *firewall* antigo, que já não tinha suporte oficial do fabricante. A limitação da largura de banda é um forte constrangimento, que fica mais patente com a atual proliferação de serviços na nuvem, juntamente com o acréscimo de comunicações que decorreu da implementação generalizada do teletrabalho no período da pandemia. Do ponto de vista dos dispositivos para clientes, que podem ser autorizados a aceder à rede do LNEC de forma remota, a obsolescência do equipamento refletia-se também nas aplicações VPN para clientes que já não eram compatíveis com os sistemas operativos atuais.

Numa primeira fase, no que se refere ao teletrabalho, dando resposta às necessidades de garantir as condições de cibersegurança necessárias ao acesso remoto aos sistemas usados no LNEC, foi elaborado um caderno de encargos para Modernização e Reforço da Segurança Informática Perimétrica (Firewall, VPN e Core redundante), resultado na contratação de equipamento informático, software e serviços de implementação para operacionalizar acessos seguros por VPN.

Adicionalmente, é importante referir que o LNEC não dispunha de meios que permitissem avaliar as condições de segurança dos dispositivos remotos, não sendo possível aceitar / rejeitar ligações com base no conjunto de vulnerabilidades que existissem nesses dispositivos. Este facto não permitia evitar que possíveis vulnerabilidades existentes em dispositivos remotos invadissem a rede do LNEC.

Tendo em conta o cenário referido acima, para que fosse possível implementar medidas de teletrabalho, foi necessário criar todas as condições de segurança para minimizar riscos emergentes de ciberataques. Assim, considerou-se necessário dotar o LNEC de novos equipamentos de *firewall*, com as garantias de segurança necessárias para o acesso remoto dos diferentes utilizadores em regime de teletrabalho.

Finalmente, no que se refere à componente tecnológica, é importante referir que grande parte do parque tecnológico do LNEC assenta em computadores *desktop* que, naturalmente, não são indicados para o teletrabalho. Para contornar esta limitação, foi essencial a aquisição de computadores portáteis para disponibilização aos trabalhadores nos períodos de teletrabalho.

### 2.2.2.2 Programa Caixas de Sugestões

Este programa teve como objetivo definir mecanismos e instrumentos internos que permitam a participação dos trabalhadores, através de sugestões, para a melhoria contínua do sistema de gestão da conciliação.

Foram disponibilizadas caixas de sugestões físicas em diversos locais do campus do LNEC, por exemplo junto aos relógios de ponto, e caixa digital na intranet.

### **2.2.2.3 Programa Comunicação – Protocolos**

Este programa teve como objetivo promover a compilação e divulgação dos protocolos estabelecidos com entidades externas de forma clara e apelativa.

O novo portal da ATLNEC foi concebido para melhor comunicar os serviços disponibilizados aos trabalhadores do LNEC por via da Associação de Trabalhadores do LNEC.

### **2.2.2.4 Programa Comunicação – Direitos**

O programa Comunicação e informação de direitos dos trabalhadores teve como objetivo promover a compilação e divulgação de direitos dos trabalhadores que contribuam para a conciliação, de forma clara e transparente.

São exemplos deste programa: necessidades especiais; proteção na parentalidade; faltas; abonos, gozo de férias, acidente em serviço, etc.

### **2.2.2.5 Programa Comunicação – Ambiente e Sustentabilidade**

Este programa teve como objetivo promover a consciencialização dos trabalhadores do LNEC para as boas práticas ambientais e sustentáveis instituídas no LNEC.

São exemplos de atuais boas práticas de Ambiente e Sustentabilidade no LNEC: estacionamento para bicicletas; hortas no campus LNEC; recolha de resíduos elétricos, eletrónicos e lâmpadas; recolha de óleos alimentares usados; venda / entrega de cabazes de frutas / vegetais no LNEC; percursos pedestres assinalados no campus / circuito de manutenção; colmeias no campus LNEC e produção de mel.

### **2.2.2.6 Programa Refeições LNEC**

Este programa teve como objetivo facilitar as condições no LNEC para a tomada de refeições dos colaboradores. São exemplos:

- ✓ Refeitório LNEC – alargar o acesso aos espaço do refeitório para tomada de refeições não adquiridas no refeitório;
- ✓ Espaços alternativos para tomada de refeições – promover a reconfiguração de espaços para tomada de refeições. Foi criado o espaço *A Marmita*;
- ✓ Bares ATLNEC – avaliar possibilidade de reabertura do bar da Geotecnia, que fechou durante a pandemia;
- ✓ Máquinas de vending – promover melhorias nos equipamentos, ao nível da qualidade e diversidade dos produtos disponibilizados.

### **2.2.2.7 Programa Bolsa de Mobilidade**

Este programa teve como objetivo sistematizar, divulgar e alargar as regras internas relativamente à bolsa de mobilidade atualmente existente (Nota de Serviço n.º10/2013).

### ***2.2.2.8 Programa Formação e Workshops***

Este programa teve como objetivo estabelecer programas de incentivo à formação e atualização de conhecimentos.

### ***2.2.2.9 Programa Mecanismos de Reconhecimento***

Este programa teve como objetivo sistematizar e divulgar, de forma mais abrangente, os mecanismos de reconhecimento aos trabalhadores do LNEC que potenciem a sua motivação.

### ***2.2.2.10 Programa Integração e Acolhimento de Trabalhadores***

Este programa tem como objetivo estabelecer programas de acolhimento, integração e reintegração de colaboradores (após ausência prolongada). Foi publicado o Manual de Acolhimento que se encontra disponível na intranet.

### ***2.2.2.11 Programa Ações de Solidariedade***

Este programa tem como objetivo estabelecer programas que visem a identificação, divulgação e promoção da adesão dos trabalhadores do LNEC a ações de solidariedade

## **2.2.3 Auditorias internas**

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

Em 11 de novembro de 2023 foi realizada a primeira Auditoria Interna com o objetivo de observar o estado da organização do Sistema de Gestão da Conciliação do LNEC a partir da avaliação da sua estrutura organizativa e de gestão, da sua orgânica, dos processos, dos procedimentos, dos meios de trabalho e das políticas, nomeadamente:

- Avaliar o nível de conformidade existente;
- Avaliar o desempenho e a implementação do Sistema de Gestão da Conciliação de acordo com o referencial NP 4552:2016;
- Identificar eventuais oportunidades de melhoria.

### ***2.2.3.1 Metodologia e responsabilidade das auditorias internas***

Programa anual de auditorias: a Equipa da Conciliação define anualmente o Programa de Auditorias Internas. 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, por subcontratação ou, comprovando-se a competência necessária, recorrendo a Auditores de outras Instituições no âmbito de parcerias estabelecidas pelo LNEC. Os requisitos mínimos de competência da Equipa Auditora são apresentados na Figura 2.4.

<b>Auditor/a Coordenador/a</b>		
<b>Escolaridade</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência</b>
Licenciatura	Em Sistemas de Gestão da Conciliação (SGC): 14 horas em auditorias (ISO 19011): 21 horas.	Realização de uma auditoria a SGC como observador; Realização de mais de três auditorias a SGC, como auditor.
<b>Auditor/a</b>		
<b>Escolaridade</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência</b>
Licenciatura	Em Sistemas de Gestão da Conciliação (SGC): 14 horas; Em auditorias (ISO 19011): 21 horas.	Realização de uma auditoria a SGC como observador; Realização de uma auditoria a SGC, como auditor.

Figura 2.4 – Equipa auditora

Planificação das auditorias: compete à Equipa Auditora, na figura do seu/sua Auditor/a Coordenador/a, a preparação e apresentação do plano de auditoria interna. O plano é apresentado à Equipa da Conciliação. Este documento engloba a confirmação da disponibilidade de todos os intervenientes e a realização todas as ações conduzidas pelo/a Auditor/a Coordenador/a, com o objetivo de definir uma atuação harmonizada e coordenada dos diversos elementos da Equipa Auditora e disponibilidade por parte dos colaboradores auditados.

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 atividades:

- i. Reunião de abertura: Liderada pelo/a Auditor/a Coordenador/a, 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;
- ii. 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;
- iii. 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.
- iv. Relatório de auditoria: Elaborado pelo/a Auditor/a Coordenador/a, 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.

### 2.2.3.2 Auditoria interna ao SGC do LNEC

A Auditoria interna, que se realizou no dia 11 de novembro de 2023 nas instalações do LNEC, foi realizada pela seguinte equipa auditora:

Jorge Gameiro (Auditor Coordenador)

Ana Beirante (Auditor)

A Auditoria decorreu de acordo com um processo de amostragem de processos, atividades, documentos, colaboradores entrevistados, entre outros.

A Auditoria concluiu que, apesar da sua juventude de implementação, o Sistema de Gestão da Conciliação implementado no LNEC assegura na generalidade o cumprimento dos requisitos aplicáveis, com exceção das constatações identificadas a seguir.

Os Auditores consideraram que o LNEC dispõe dos recursos e competências necessários para desencadear ações corretivas eficazes e assegurar, assim, as condições necessárias para prossecução dos seus objetivos em conformidade com a sua Política.

Como pontos fortes referiram:

- Forte envolvimento da estrutura diretiva no Sistema;
- Motivação e dinamismo dos elementos da Equipa da Conciliação;
- Metodologias participativas de auscultação inicial dos colaboradores;
- Ferramentas de comunicação utilizadas e sua facilidade de acesso pelos colaboradores.

A equipa auditora recomendou a avaliação das seguintes oportunidades de melhoria (Quadro 2.13):

Quadro 2.13 – Oportunidades de melhoria

Nº	DESCRIÇÃO
1/8	Incluir na lista de protocolos e benefícios, os protocolos do LNEC celebrados com entidades externas (ex: Galp; universidades).
2/8	Clarificar nas descrições de funções associadas à manutenção do Sistema de Gestão da Conciliação, os requisitos de competências necessários relacionados com a NP 4552.
3/8	Uniformizar em todos os documentos de gestão (ex: Código de Ética, Plano para a Igualdade de Género, Manual do Sistema de Gestão, etc), a definição dos princípios e valores para a Conciliação.
4/8	Clarificar no procedimento de auditorias, os requisitos mínimos para a seleção de auditores internos.
5/8	Considerar a criação de uma bolsa de talentos internos, que permita a colaboradores que possuam competências extra-profissionais poder desenvolver iniciativas/atividades de desenvolvimento pessoal para a comunidade LNEC.
6/8	Sistematizar o registo da totalidade das ações de sensibilização/workshops efetuados, relacionados com a temática da Conciliação.
7/8	Incluir no mapa de registo de sugestões um campo para registo do <i>status</i> relativamente à análise/decisão.
8/8	Incluir no processo de acolhimento de novos colaboradores as atividades a desenvolver no que toca à divulgação do Sistema de Gestão da Conciliação.

A equipa auditora detetou as seguintes situações de não conformidade (Quadro 2.14):



Quadro 2.14 – Não Conformidades

Nº	CLÁUSULA	DESCRIÇÃO
1/3	5.1	Constatou-se que ainda não estão comunicados às partes interessadas internas e externas, documentos estratégicos chave para o Sistema de Gestão da Conciliação. Evidência: Princípios, Valores e Política da Conciliação.
2/3	7.5	Constatou-se a existência de alguma documentação do Sistema de Gestão da Conciliação já finalizada, mas que ainda não se encontra formalmente aprovada.
3/3	8.1	Apesar de estarem identificadas e planeadas as alterações a efetuar ao Código de Conduta para um melhor alinhamento com o Sistema de Gestão da Conciliação, não foi evidenciado a inclusão das mesmas no dito documento.

#### 2.2.4 Não conformidades e ações corretivas

Foi estabelecida 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.

- Identificação da Não Conformidades (NC) / Oportunidades de Melhoria (OM)

As Unidades Departamentais (UD)/Direções de Serviços (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 partes interessadas ou falhas nos Processos detetadas internamente.

- 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*).

- Definição de ações / correções

As ações / correções imediatas são definidas pela Equipa da Conciliação, 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.

- Implementação das ações

A implementação das ações necessárias para evitar a recorrência da NC, assim como das ações de melhoria, é da responsabilidade da Equipa da Conciliação e das UD/DS que se considerem relevantes.

- Acompanhamento das ações e avaliação da eficácia

Passado o período estipulado, a Equipa da Conciliação efetua o acompanhamento da implementação das ações e a avaliação da sua eficácia. Caso se conclua que as ações não foram eficazes, procede-se 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.

### 2.2.5 Manual do Sistema de Gestão da Conciliação do LNEC

Foi elaborado o Manual do Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (SGC) do LNEC, em conformidade com a Norma NP 4552:2016.

Referem-se a seguir os documentos que fazem parte da informação documentada e sua estrutura:

- **Estrutura documental**

A documentação interna do SGC é constituída por:

1. Manual do SGC: Documento que descreve o Sistema de Gestão da Conciliação em conformidade com as cláusulas da Norma NP 4552:2016.
2. Processo: Documento que define o modo de realizar um macroprocesso, processo ou subprocesso, as responsabilidades e os registos gerados para assegurar a qualidade numa atividade.
3. Instrução de Trabalho: Documento de trabalho detalhado, que define o modo de proceder / executar, orientando a realização de determinada tarefa.
4. Modelo: Documento de apoio para a realização e/ou registo de uma determinada tarefa, com um formato definido.
5. Documento Externo: Documento utilizado na Organização e elaborado por outra entidade, como Normas, Regulamentação e procedimentos externos.
6. Registo: Documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência das atividades.

- **Codificação dos documentos**

- Manual do SGC: Código do tipo A\_B em que:

A. Sigla do Documento (MGC);

B. N.º de edição do documento.

Exemplo: MGC\_01 (Manual do Sistema de Gestão da Conciliação)

- Processo: Código do tipo A\_B\_C em que:

A. Sigla do Documento (PrG – Se processo de gestão; PrC – Se processo chave; PrS – Se processo de suporte);

B. Número de ordem do documento, expresso por ordem sequencial.

C. N.º de edição do documento.

Exemplo Processo: PrG.3\_01\_01 – Gestão da melhoria

- Instrução de Trabalho do SGC: Código do tipo A\_B\_C em que:

A. Sigla do Documento (ITGC);

B. Número de ordem do documento, expresso por ordem sequencial;

C. N.º de edição do documento.

Exemplo Instrução de Trabalho: ITGC\_03\_01 - Gestão dos Riscos e Oportunidades

- Modelo do SGC: Código do tipo A\_B\_C em que:

A. Sigla do Documento (MDGC);

B. Número de ordem do documento, expresso por ordem sequencial;

C. N.º de edição do documento.

Exemplo Instrução de Modelo: MDGC\_01\_01 - Controlo da Informação Documentada

- **Definição, aprovação e distribuição dos documentos**

Os documentos do SGC são definidos pela Equipa da Conciliação e Responsáveis dos Processos e aprovados pelo Conselho Diretivo.

Todos os documentos aprovados encontram-se arquivados e disponíveis na pasta DocumentosConciliação no TEAMS do LNEC/Conciliação.LNEC. Apenas são garantidas as atualizações dos documentos arquivados informaticamente, todas as restantes cópias existentes são consideradas como cópias não controladas.

O controlo da informação documentada é efetuado através do MDGC\_01 – Lista de Controlo da Informação Documentada.

## 2.3 Atividade 3 – Monitorização e melhoria

O LNEC definiu indicadores e metas para avaliar o desempenho e a eficácia do SGC, determinando as medidas a serem monitorizadas, os métodos de avaliação e o momento da monitorização.

**Monitorização, medição, análise e avaliação** – De forma a assegurar uma eficaz gestão do seu sistema de gestão da conciliação, o LNEC definiu o macroprocesso Processo de Gestão da Melhoria (Figura 2.5)

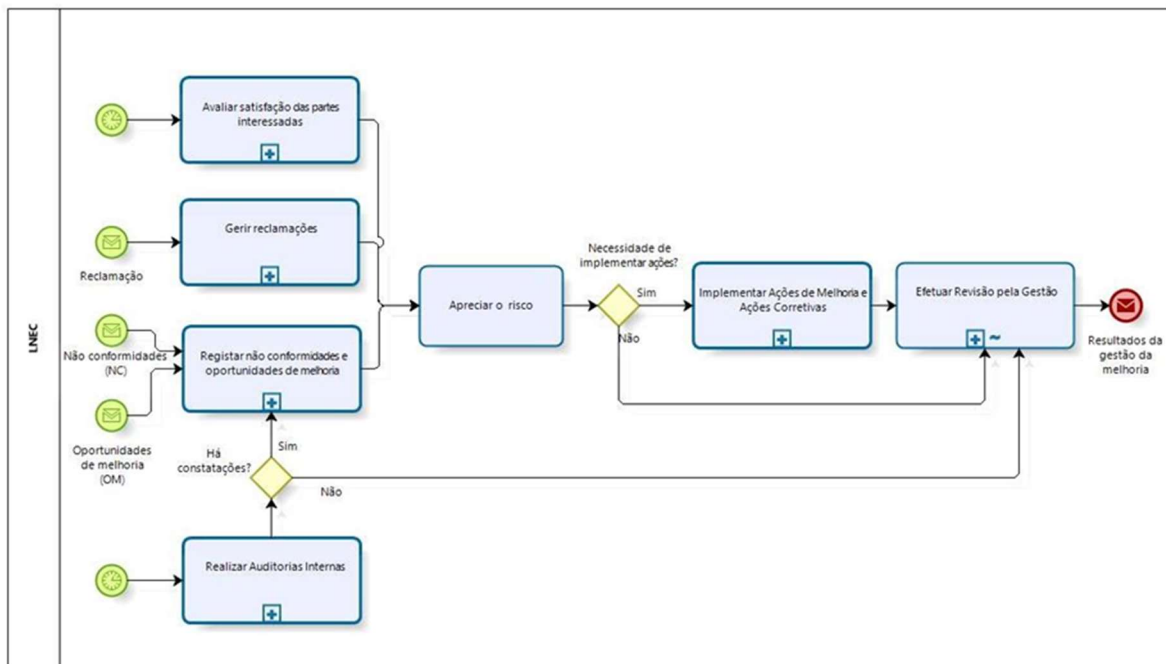


Figura 2.5 – PrG3 Gestão da Melhoria

**Satisfação das partes interessadas** – A informação relativa à satisfação das partes interessadas é monitorizada através de inquéritos de avaliação da satisfação, reclamações e sugestões.

Considerando que já existe no LNEC um inquérito de satisfação dos trabalhadores relativo às suas condições de trabalho, esse inquérito será alterado no sentido de ser avaliada a satisfação quanto à avaliação do SGC.

Os dados são tratados pela Equipa da Conciliação e os resultados apresentados no Relatório de Desempenho do Sistema, elaborado anualmente.

**Auditorias Internas** – A metodologia para a realização de auditorias internas ao Sistema de Gestão encontra-se definida e documentada na ITGC\_05 - Auditorias Internas.

A Equipa da Conciliação define anualmente o Programa de Auditorias Internas.

**Revisão pela Gestão** – O SGC é revisto, em reunião do Conselho Diretivo, com a Responsável da Equipa da Conciliação e Responsáveis pelos Processos, pelo menos uma vez por ano.

A Equipa da Conciliação elabora um Relatório de Desempenho do Sistema (MDGC\_09), reunindo a seguinte informação:

- Estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- Alterações em questões externas e internas relevantes para o SGC;
- Informações relativas ao desempenho e à eficácia do SGC, incluindo tendências relativas a:
  - Não conformidades e ações corretivas;
  - Retorno de informação respeitante à satisfação das partes interessadas;

- Resultados de monitorização e medição;
- Resultados das auditorias;
- Resultados da avaliação da perceção das partes interessadas;
- Oportunidades de melhoria contínua.

É também revista, se necessário, a Política de Conciliação, sendo tomadas decisões e ações relacionadas com:

- Oportunidades de melhoria contínua;
- Quaisquer necessidades de alterações ao SGC.

Esta revisão formal do Sistema não invalida a realização de revisões extraordinárias, sempre que considerado necessário.

**Ações de melhoria corretivas** – Decorrente da revisão serão implementadas as alterações que se verifiquem necessárias.

A avaliação da eficácia dos programas de envolvimento das partes interessadas é anualmente realizada aquando da Revisão pela Gestão do Sistema de Gestão da Conciliação.

## 2.4 Atividade 4 – Certificação

Antecedendo o processo de certificação, e conforme referido em 2.2.3, foi realizada em 2022 uma Auditoria Interna a todo o Sistema de Gestão da Conciliação, tendo sido detetadas 3 Não Conformidades e 8 Oportunidades de Melhoria. As constatações detetadas foram tratadas de acordo com a metodologia referida na ITGC\_06 - Não Conformidades e Ações Corretivas, nomeadamente na abertura de 9 Ações Corretivas. Considerou-se que duas das oito oportunidades de melhoria não tinham a pertinência necessária à definição de ações corretivas ou de melhoria.

Foram convidados a apresentar propostas para a Certificação do SGC do LNEC pela Norma Portuguesa NP 4552:2016 três Organismos de Certificação (OC), todos acreditados pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC), nomeadamente a Bureau Veritas, APCER e SGS. Com base numa avaliação preço/qualidade, a empresa de certificação selecionada foi a Bureau Veritas.

O processo de certificação foi composto pela candidatura ao OC e a instrução do processo, que incluiu:

- Auditoria de Primeira Fase – auditoria de revisão documental do OC para análise prévia ao LNEC, com emissão de Relatório;
- Auditoria de Segunda Fase – foi realizada na organização, com equipa auditora designada pelo OC, em que foram realizadas entrevistas individuais e em grupo, com amostragem definida pelo auditor;
- O Certificado de Conformidade do SGC do LNEC de acordo com a NP 4552:2016 (Bureau Veritas, Certificado Eletrónico PT007981, 9/03/2023).

Nos anos seguintes à certificação, o LNEC continuará a implementar medidas que visem a melhoria contínua do sistema implementado e a manutenção da certificação pela entidade certificadora.

## 2.5 Atividade 5 – Apresentação e divulgação de resultados

Esta atividade teve como objetivo promover e divulgar os resultados alcançados no contexto da implementação do SGC. Para esse efeito, foi criado um espaço do projeto na página institucional do LNEC que foi usado para divulgar a Operação e os principais resultados obtidos (<https://www.lnec.pt/pt/lnec/modernizacao-e-valorizacao/concilia-lnec/>).

Ao longo de todo o projeto houve a preocupação constante de informar e envolver o Conselho Diretivo na atividade desenvolvida. Na conceptualização, avaliação e monitorização contou-se com a participação de um conjunto diversificado de colaboradores do LNEC.

A estratégia de comunicação dos programas implementados contou com uma diversidade de ações, nomeadamente:

- Newsletters;
- Comunicações na página principal da intranet do LNEC;
- Comunicações várias através de e-mails;
- Afixação de cartazes junto aos relógios de ponto;
- Evento “Dia da Conciliação”;
- Evento de inauguração do “Espaço A Marmita”;
- Instalação de Caixas de Sugestões físicas e virtual;
- Relatórios do projeto;
- Criação da página da Conciliação no portal do LNEC (<https://www.lnec.pt/pt/lnec/conciliacao/>);
- Videoclipe de divulgação da SGC no LNEC (<https://www.youtube.com/watch?v=baHkKBZi4uM>).

Os Planos Anuais de Consulta e Comunicação de 2022 e 2023 são apresentados nas Figura 2.6 e Figura 2.7, respetivamente.


 LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL																
PLANO ANUAL DE CONSULTA E COMUNICAÇÃO (2022)																
O QUE COMUNICAR	COMO COMUNICAR	A QUEM COMUNICAR	QUANDO COMUNICAR												QUEM COMUNICA	ACOMPANHAMENTO / OBSERVAÇÕES
TEMA	METODOLOGIA	PARTES INTERESSADAS A ENVOLVER	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	ÁREA	
Política de Conciliação	Afixar em locais estratégicos (ex. placards de núcleos; secretarias; pizagem de ponto); Website LNEC; Portal LNEC; Reuniões; Focus Group; Inquéritos;	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação / DSRHL	
Princípios e Valores (Código de Conduta)	Intranet LNEC; Portal LNEC; Reuniões; Focus Group; Inquéritos;	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação / DSRHL	
Necessidades e expectativas das partes interessadas significativas	Focus Group; Inquéritos;	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação	
Aspectos da Conciliação	Focus Group; Inquéritos;	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação	
Funções, responsabilidades e autoridades	Portal LNEC	Todos os Funcionários													DSRHL	
Sistema de Gestão da Conciliação - Generalidades	Intranet LNEC; Portal LNEC; Cartazes, Folhetos e/ou Bill-boards disponíveis em locais estratégicos (ex. pizagem de ponto; bares; refeitórios, etc.); Redes sociais	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação / DSRHL	
Medidas e Programas de Conciliação	Intranet LNEC; Portal LNEC; Newsletter ATINEC; Focus Group; Inquéritos; Folhetos disponíveis em locais estratégicos (ex. pizagem de ponto; bares; refeitórios, etc.); Redes sociais; Workshops	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação / DSRHL	
Resultados das Medidas e Programas de Conciliação	Intranet LNEC; Portal LNEC; Newsletter ATINEC; E-mail	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação / DSRHL	
Objetivos da Conciliação e planeamento para os atingir	Portal LNEC; E-mail; Reuniões	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação	
Programa de Auditorias	Portal LNEC; E-mail	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação	
Resultados de Auditorias	Portal LNEC; E-mail	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação	
Necessidade de determinar os requisitos de competência e as necessidades de formação (Plano Anual de Formação)	E-mail	Todos os Funcionários													DSRHL	
Saídas relevantes da Revisão pela Gestão	Intranet LNEC; E-mail; Reuniões	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação	
Conclusões dos inquéritos aos funcionários	Intranet LNEC; E-mail	Todos os Funcionários													Equipa da Conciliação / DSRHL	

Figura 2.6 – Plano Anual de Consulta e Comunicação 2022


 LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL		PLANO ANUAL DE CONSULTA E COMUNICAÇÃO (2023)																			
O QUE COMUNICAR TEMA	COMO COMUNICAR METODOLOGIA	A QUEM COMUNICAR PARTES INTERESSADAS A ENVOLVER	QUANDO COMUNICAR												QUEM COMUNICA ÁREA	ACOMPANHAMENTO / OBSERVAÇÕES					
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
Política de Conciliação	Intranet LNEC; Portal LNEC;	Todas as Partes Interessadas Significativas	Última versão pública e atualizada sempre que se efetuam atualizações												Equipa da Conciliação / DSRHL						
Princípios e Valores (Código de Conduta)	Intranet LNEC; Portal LNEC;	Todas as Partes Interessadas Significativas	Última versão pública e atualizada sempre que se efetuam atualizações												Equipa da Conciliação / DSRHL						
Medidas e Programas de Conciliação	Intranet LNEC e Portal LNEC com as últimas versões; Folhetos disponíveis em locais estratégicos (ex. picagem de ponto; bares; refeitórios, etc.) e comunicação direta por e-mail e notícia na intranet quando há medidas/programas novos ou alterações significativas	Todos os Funcionários	Última versão pública e atualizada sempre que se efetuam atualizações												Equipa da Conciliação / DSRHL						
Funções, responsabilidades e autoridades	Portal LNEC	Todos os Funcionários	Sempre que se efetuam atualizações												Equipa da Conciliação / DSRHL						
Necessidades e expectativas das partes interessadas significativas	Inquérito em outubro; Caixa de sugestões em contínuo	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação						
Aspetos da Conciliação	Inquérito em outubro; Caixa de sugestões em contínuo	Todas as Partes Interessadas Significativas													Equipa da Conciliação						
Resultados das Medidas e Programas de Conciliação	Intranet LNEC; Reuniões (abril reporta a 2022 e novembro para 2023)	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação / DSRHL	
Objetivos da Conciliação e planeamento para os atingir	Intranet LNEC; Reuniões (abril reporta a 2022 e novembro para 2023)	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação	
Programa de Auditorias	Intranet LNEC;	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação	
Resultados de Auditorias	Intranet LNEC; Reuniões (abril reporta a 2022 e novembro para 2023)	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação	
Necessidade de determinar os requisitos de competência e as necessidades de formação (Plano Anual de Formação)	E-mail	Todos os Funcionários																		DSRHL	
Saídas relevantes da Revisão pela Gestão	Intranet LNEC; E-mail; Reuniões (abril reporta a 2022 e novembro para 2023)	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação	
Conclusões dos inquéritos aos funcionários	Intranet LNEC; E-mail; Reuniões (abril reporta a 2022 e novembro para 2023)	Todos os Funcionários																		Equipa da Conciliação / DSRHL	

Figura 2.7 – Plano Anual de Consulta e Comunicação 2023

De forma a avaliar a satisfação dos trabalhadores do LNEC, em relação aos programas da conciliação implementados, assim como a avaliar a relevância atribuída aos diferentes aspetos da conciliação, foi aplicado no decorrer do mês de janeiro um inquérito de avaliação da satisfação através da plataforma limesurvey, a 512 destinatários, em que obtivemos 166 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 32%.

Da análise aos resultados do inquérito destacam-se as principais conclusões:

- Grau de satisfação (% de "Satisfeitos" e "Muito Satisfeitos"): 67%;
- Grau de satisfação (% de "Importante" e "Muito Importante"): 93%;

Relativamente aos Programas e Medidas da Conciliação, obtiveram-se os seguintes resultados:

- (i) Avaliação da Satisfação (Figura 2.8)

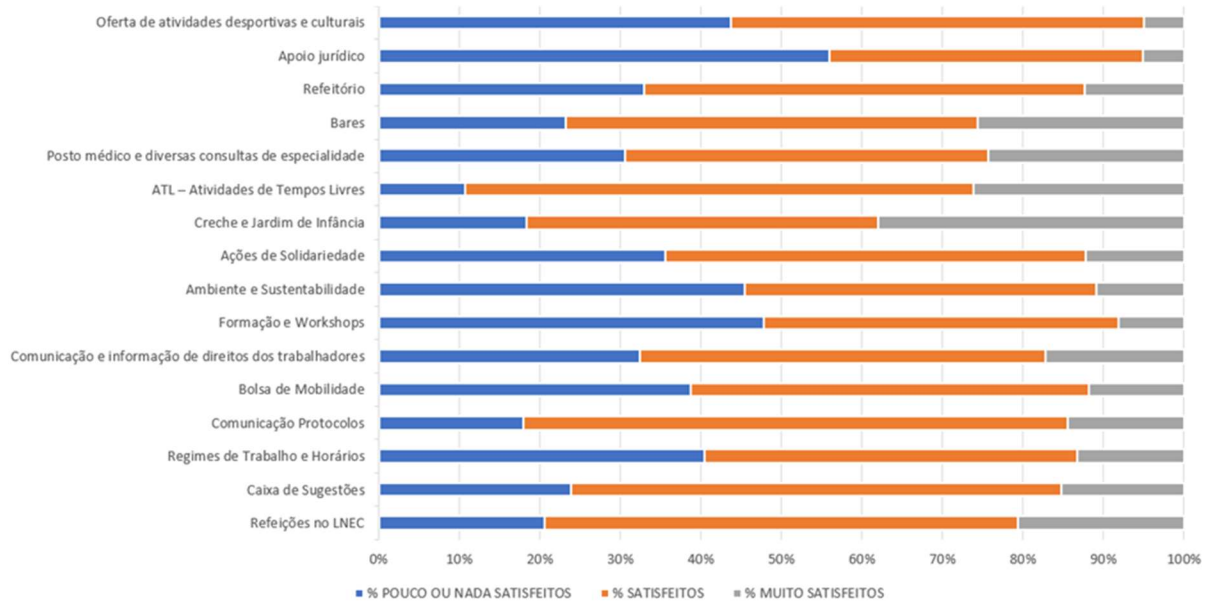


Figura 2.8 – Avaliação da satisfação

- Obteve-se o valor médio de satisfação (satisfeitos e muito satisfeitos) de 67%;
- Os programas e medidas de conciliação com maiores percentagens de “pouco ou “nada satisfeitos” foram: “Apoio Jurídico” (56%), “Formação e Workshops” (48%), “Ambiente e Sustentabilidade” (45%);
- Os programas e medidas de conciliação com maiores percentagens de “satisfeitos” e “muito satisfeitos” foram: “ATL – Atividades de Tempos Livres” (89%); “Creche e Jardim de Infância” (82%); “Comunicação Protocolos” (79%).

(ii) Avaliação da Importância (Figura 2.9)

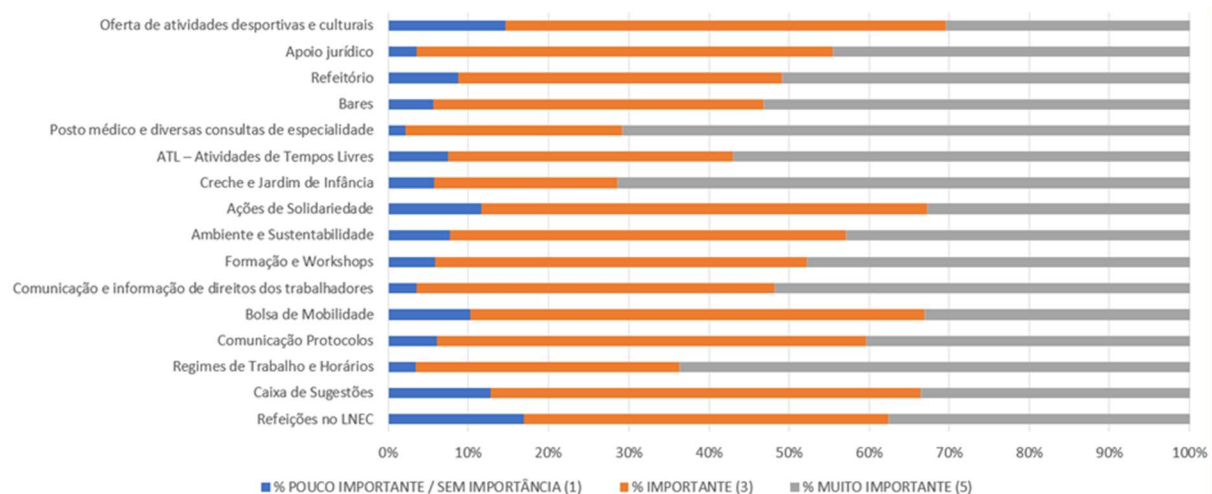


Figura 2.9 – Avaliação da importância

- 92% dos respondentes considera que os programas e medidas de conciliação são “importantes” ou “muito importantes”;



- Os programas e medidas de conciliação com maior percentagem de “pouco importante” ou “sem importância” foram: “Refeições no LNEC” (17%), “Oferta de atividades desportivas e culturais” (15%), “Caixa de Sugestões” (13%);
- Os programas e medidas de conciliação com maior percentagem de “importante” e “muito importante” foram: “Posto médico e diversas consultas de especialidade” (98%); “Regimes de Trabalho e Horários” (97%); “Comunicação e informação de direitos dos trabalhadores” (96%).

Relativamente aos Novos Programas e Medidas da Conciliação, obtiveram-se os seguintes resultados:

- 42% dos respondentes indicaram sugestões relacionadas com o teletrabalho;
- 7% dos respondentes indicaram sugestões relacionadas com o Desenvolvimento de competências;
- 7% dos respondentes indicaram sugestões relacionadas com a Semana de trabalho de 4 dias.

Relativamente à Caracterização sociodemográfica das Partes Interessadas, obtiveram-se os seguintes resultados (Figura 2.10):

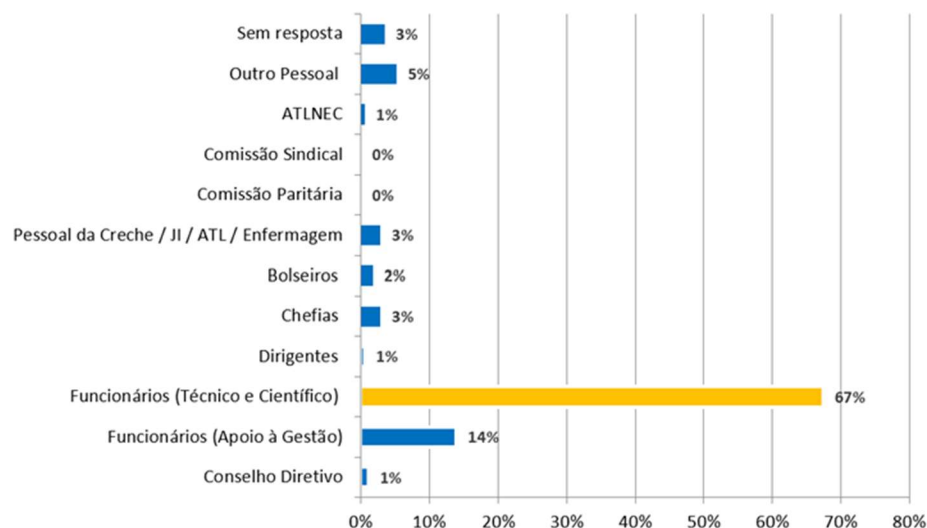


Figura 2.10 – Caracterização sociodemográfica das Partes Interessadas

- 52% dos respondentes são do género feminino;
- 60% dos respondentes tem mais de 49 anos;
- 63% dos respondentes tem Licenciatura/Mestrado/Doutoramento
- 69% dos respondentes é “Casado/a; A viver com companheiro/a”;
- 67% dos respondentes afirmou ter filhos;
- 51% dos respondentes afirmou ter filhos com mais de 18 anos;
- 67% dos respondentes pertencem à parte interessada “Funcionários (Técnico e Científico)”;
- 58% dos respondentes afirmou trabalhar no LNEC há mais de 20 anos.

## 2.6 Atividade 6 – Gestão do projeto

Esta é uma atividade transversal e com a duração do projeto, que visa a gestão e acompanhamento do projeto como um todo, em articulação com os responsáveis das restantes atividades. Ao longo dos 30 meses do projeto, fizeram-se reuniões periódicas de acompanhamento das várias fases do projeto.

No início do projeto, foi elaborado um planeamento detalhado da operação, no qual se estabeleceu o plano de implementação do projeto, com o detalhe das diferentes etapas e metas de concretização. O resultado desse planeamento detalhado da operação consta no relatório Planeamento do Projeto (Portela; Couto; Barateiro, 2022).

Devido aos atrasos na execução do projeto, nomeadamente os que decorreram dos atrasos na contratação da prestação de serviços e também atrasos resultantes das limitações impostas em resultado da situação pandémica, foi necessário solicitar a prorrogação do prazo do projeto à entidade financiadora (AMA), tendo este sido estendido por mais 12 meses, até fevereiro de 2023.

## 3 | Impacto e mérito da operação

### 3.1 Impacto do projeto no LNEC

Atendendo às características desta operação que tinha como objetivo aumentar a eficiência do LNEC e melhorar as respostas às solicitações de entidades públicas e privadas, através da motivação dos seus colaboradores, os impactos podem ser divididos em três níveis:

- Ao nível interno

O impacto interno do projeto no LNEC foi muito significativo. Em primeiro lugar, permitiu garantir condições de segurança informática num período crítico da pandemia, possibilitando a implementação generalizada de teletrabalho no LNEC. A implementação do SGC do LNEC mobilizou colaboradores de praticamente todos os setores, permitindo identificar e implementar Programas de Conciliação nas áreas de Boas Práticas Laborais, Serviços e Benefícios e Apoio Profissional e Desenvolvimento Pessoal. O projeto também mobilizou a participação da Associação de Trabalhadores do LNEC (ATLNEC), que é responsável por diversas medidas de conciliação já em funcionamento na instituição.

- Ao nível da Administração Pública

O impacto do projeto ao nível da Administração Pública é indireto, mas o exemplo do LNEC pode ser motivador e facilitador para outras instituições públicas. Devido à situação pandémica, não foi possível realizar sessões de âmbito alargado com outras entidades da Administração Pública, nomeadamente outros Laboratórios de Estado.

- Ao nível externo

Relativamente ao nível externo, o impacto é indireto, com o aumento da produtividade da organização por via do aumento da motivação dos seus trabalhadores e da melhoria das suas condições de trabalho, e, conseqüentemente, com uma melhor qualidade geral e maior satisfação dos clientes e da sociedade.

### 3.2 Indicadores do programa

No Quadro 3.1 são apresentados os objetivos e indicadores da conciliação.

Quadro 3.1 – Objetivos e Indicadores da Conciliação

DOMÍNIO DA CONCILIAÇÃO	OBJETIVO	AÇÕES A DESENVOLVER PARA ATINGIR OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSÁVEL	RECURSOS	PRAZOS	MONITORIZAÇÃO			
								RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	RESULTADOS	COMENTÁRIOS
BOAS PRÁTICAS LABORAIS	Envolvimento com as PI Significativas	Dia da Conciliação LNEC, com participação das partes interessadas internas e externas, e de entidades externas de referência	Taxa de concretização das atividades programadas	Ação concretizada a 100%	Equipa da Conciliação	/ Oradores	Outubro 2022	Equipa da Conciliação	N.A.	Ação concretizada a 11/10/2022	87 participantes no auditório + 92 participantes no youtube <b>Meta atingida.</b>
		Consulta aos trabalhadores sobre medidas de conciliação em vigor	Taxa de resposta em inquérito	≥ 40%	/ DSRHL	Questionários / Equipa	Novembro 2022	/ DSRHL	Anual	32%	A aplicação dos questionários foi reprogramada para janeiro de 2023. Foram enviados 512 questionários tendo-se obtido 166 respostas válidas. Constatou-se 96 respostas inválidas. <b>Meta não atingida.</b>
		Consulta às partes interessadas significativas (Focus Group)	Taxa de participação no Focus Group	≥ 60%	/ DSRHL	Questionários / Equipa	Setembro 2022	/ DSRHL	N.A.	64%	Foram realizadas 10 sessões, com um total de 107 participantes convocados, tendo-se registado a presença de 69 participantes. <b>Meta atingida.</b>
BOAS PRÁTICAS LABORAIS	Satisfação da Partes Interessadas Significativas	Avaliação da satisfação dos colaboradores	Grau de satisfação (% de "Satisfeitos" e "Muito Satisfeitos")	≥ 65%	/ DSRHL	Questionários / Equipa	Novembro 2022	/ DSRHL	Anual	67%	<b>Meta atingida.</b>
BOAS PRÁTICAS LABORAIS	Assegurar o conhecimento generalizado, por todos os trabalhadores, dos regimes de trabalho, bolsa de mobilidade, horários e direitos	a) Concretizar Programa "Regimes de Trabalho e Horários" b) Concretizar Programa "Comunicação Direitos" c) Concretizar Programa "Bolsa de Mobilidade"	Grau de satisfação (% de "Satisfeitos" e "Muito Satisfeitos")	≥ 80%	/ DSRHL / Equipa do Programa da Conciliação	Os definidos nas fichas programas de conciliação	Novembro 2022	/ DSRHL / Equipa do Programa da Conciliação	Anual	61%	O valor médio obtido nos três do domínio BOAS PRÁTICAS LABORAIS encontra-se abaixo da meta estabelecida. <b>Meta não atingida</b>
SERVIÇOS E BENEFÍCIOS	Atualizar os protocolos ATLNEC e promover a sua divulgação	a) Concretizar Programa "Comunicação dos protocolos estabelecidos"	N.º de atividades sociais implementadas	Protocolos atualizados e website divulga	DSRHL / ATLNEC	Protocolos estabelecidos; Website ATLNEC	Outubro 2022	DSRHL / ATLNEC	Anual	Os protocolos foram atualizados, o website ATLNEC reformulado e devidamente divulgado	Adicionalmente, no âmbito do questionário a aplicar em novembro, será incluída questão sobre a comunicação / acesso aos protocolos. <b>Meta atingida.</b>
SERVIÇOS E BENEFÍCIOS	Facilitar as condições no LNEC para a tomada de refeições dos trabalhadores	a) Concretizar Programa "Refeições no LNEC"	Taxa de concretização das atividades programadas	Ação concretizada a 100%	da Conciliação	Os definidos na ficha programa de conciliação	Dezembro 2022	da Conciliação	Anual	Ação concretizada a 11/11/2022	<b>Meta atingida.</b>
SERVIÇOS E BENEFÍCIOS	Promover a consciencialização dos trabalhadores do LNEC para as boas práticas ambientais e sustentáveis instituídas no LNEC	a) Concretizar Programa "Ambiente e Sustentabilidade"	Taxa de concretização das atividades programadas	≥ 80%	da Conciliação	Os definidos na ficha programa de conciliação	Dezembro 2022	da Conciliação	Anual	As atividades previstas para a 1.ª fase foram executadas a 100%.	Foram realizadas as ações previstas e estão em curso as atividades programadas. <b>Meta atingida.</b>
APOIO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Promover o desenvolvimento de competências transversais	atualização de conhecimentos   Concretizar Programa "Formação e workshops"	realizados	3 formações / workshops	DSRHL / Equipa da Conciliação	Sala de formação / Equipamentos / Orador	Dezembro 2022	DSRHL / Equipa da Conciliação	Anual	no âmbito da conciliação (22/03; 01/04; 13/04)	Estabelecidos contactos com CITE e APEE com vista ao agendamento de workshops. <b>Meta atingida.</b>
APOIO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	LNEC a ações de solidariedade	a) Concretizar Programa "Ações de Solidariedade"	Taxa de concretização das atividades programadas	≥ 80%	da Conciliação	Os definidos na ficha programa de conciliação	Dezembro 2022	da Conciliação	Anual	As atividades previstas foram executadas a 100%.	Foram realizadas as ações previstas e estão em curso as atividades programadas. <b>Meta atingida.</b>
APOIO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Promover a consciencialização dos mecanismos de reconhecimento.	a) Concretizar Programa "Mecanismos de reconhecimento"	Taxa de concretização das atividades programadas	≥ 80%	DSRHL / Equipa da Conciliação	Os definidos na ficha programa de conciliação	Dezembro 2022	CD / Equipa da Conciliação	Anual	Meta não atingida	Ainda não foi possível operacionalizar o Programa "Mecanismos de reconhecimento". Objetivo transita para 2023. <b>Meta não atingida</b>

## 4 | Realização financeira

Apresenta-se a seguir um resumo da execução financeira do projeto (Quadro 4-1). Do ponto de vista financeiro, o projeto teve uma taxa de execução de 107,82%. Atendendo ao período pandémico e às consequentes dificuldades na contratação de prestações de serviços, considera-se uma taxa de execução elevada. Convém notar ainda que os custos reais de pessoal, pelo envolvimento verificado, foram muito além do valor imputado ao projeto.

Quadro 4.1 – Execução Financeira do Projeto

Rubricas FSE	Proposto (€)	Aprovado (€)	Realizado (€)	Taxa de Execução (%)
Encargos com formadores e Consultores	3 000.00	3 000.00	2 884.35	96.15
Encargos com pessoal afeto à operação	74 727.00	33 307.19	54 103.49	162.44
Encargos com informática	119 500.00	22 204.79	21 497.65	96.82
Encargos com informação e publicidade	1 000.00	1 000.00	1 494.43	149.44
Encargos com estudos	51 512.00	51 512.00	39 723.30	77.11
<b>Total</b>	<b>249 739.00</b>	<b>111 023.98</b>	<b>119 703.22</b>	<b>107.82</b>

## 5 | Considerações finais

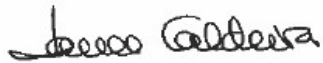
Considera-se que, do ponto de vista técnico, foram atingidos os objetivos propostos para a Operação Concilia.LNEC - *Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal e no LNEC*. O principal objetivo da operação era o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Conciliação do LNEC, a respetiva implementação e a sua certificação, de acordo com a Norma Portuguesa NP 4552:2016.

Apesar dos objetivos terem sido plenamente atingidos, considera-se que o impacto total esperado desta operação ainda não se pode avaliar, já que existem diversos impactos indiretos, consequentes à implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação, que só podem ser observados a médio / longo prazo.

Lisboa, LNEC, setembro de 2023

VISTO

O Conselho Diretivo

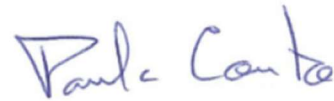


Laura Caldeira  
Presidente do LNEC

AUTORIA



Eliane Portela  
Investigadora Auxiliar



Paula Couto  
Investigadora Auxiliar



José Barateiro  
Investigador Principal

## Referências bibliográficas

**Programas de Conciliação no LNEC**, Revista Diagrama n.º 14, março/2014.

PORTELA, Eliane; COUTO, Paula, BARATEIRO, José; 2022a – **CONCILIA.LNEC: PLANEAMENTO DO PROJETO**. LNEC - Proc. 0102/3103/22167. Relatório 159/2022 – CD.

PORTELA, Eliane; COUTO, Paula; BARATEIRO, José; 2022b – **CONCILIA.LNEC: FOCUS GROUP**. LNEC - Proc. 0102/3103/22167. Relatório 359/2022 – CD.

**MG.01.04 – Manual SGC\_LNEC**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_01\_01 – Controlo da Informação Documentada\_03nov22**, 2022, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_02 – Análise de Contexto (SWOT)\_2022**, 2022, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_03\_01 – Partes Interessadas\_Set2022(pós FG)\_Set2022**, 2022, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_04\_01 – Legislação e Avaliação Conformidade**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_05\_01 – Plano de Ações de Riscos e Oportunidades**, 2022, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_05\_02 – Plano de Ações de Riscos e Oportunidades\_2022\_monitorização\_Jan23**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_06\_02 – Aspetos\_Conciliacao\_Jan23**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_07\_01 – Indicadores e Objetivos da Conciliacao\_2023\_V2**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_07\_02 – Indicadores e Objetivos da Conciliacao\_2022\_monitorização\_2023**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_08\_01a – Plano Anual de Consulta e Comunicação\_2022**, 2022, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_08\_01b – Plano Anual de Consulta e Comunicação\_2023**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_09\_01 – Relatório de Revisão pela Gestão**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_10\_02 – Registo de Não conformidades e Oportunidades de Melhoria\_2023**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**MDGC\_11\_01 – Programa de Auditorias Internas\_2022**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**ITGC\_01\_01 – Identificação, Avaliação da Significância e Envolvimento das Partes Interessadas no SGC**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**ITGC\_02\_01 – Obrigações de conformidade**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**ITGC\_03\_01 – Gestão dos Riscos e Oportunidades**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**ITGC\_04\_02 – Identificação e Avaliação da Significância dos Aspetos da Conciliação no SGC\_Rev2fev**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.



**ITGC\_05\_03 – Auditorias Internas**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**ITGC\_06\_01 – Não Conformidades e Ações Corretivas**, 2023, Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

LNEC, 2023 – **Planeamento Anual da Conciliação**, 2023 Arquivo TEAMS LNEC Conciliação.

**Código de Conduta do LNEC**, <https://www.lnec.pt/pt/lnec/conciliacao/>, 2023.

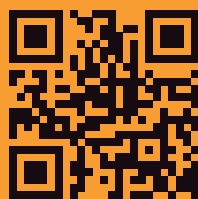
**Política da Conciliação**, <https://www.lnec.pt/pt/lnec/conciliacao/>, 2023.

**Programas da Conciliação**, <https://www.lnec.pt/pt/lnec/conciliacao/>, 2023.

**Videoclipe Conciliação no LNEC**, <https://youtu.be/baHkKBZI4uM>, 2023.

Bureau Veritas, **Certificado Eletrónico PT007981**, 9/03/2023.





[www.lnec.pt](http://www.lnec.pt)

AV DO BRASIL 101 • 1700-066 LISBOA • PORTUGAL  
tel. (+351) 21 844 30 00  
lnec@lnec.pt [www.lnec.pt](http://www.lnec.pt)