



LABORATÓRIO NACIONAL  
DE ENGENHARIA CIVIL

# **IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC**

## **Plano de melhorias**

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

Lisboa • dezembro de 2018

**I&D** CONSELHO DIRETIVO

RELATÓRIO 435/2018 – CD

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

## Título

### **IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC**

Plano de melhorias

## Autoria

DEPARTAMENTO DE HIDRÁULICA E AMBIENTE

### **Maria Alzira Santos**

Investigadora-Coordenadora, Núcleo de Recursos Hídricos e Estruturas Hidráulicas

CONSELHO DIRETIVO

### **Paula Couto**

Investigadora Auxiliar, Gabinete de Gestão de Projetos

### **José Barateiro**

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

### **Maria da Graça Igreja**

Técnica Superior, Gabinete de Gestão de Projetos

DEPARTAMENTO DE MATERIAIS

### **Maria Odete Fernandes**

Técnica Superior, Núcleo de Qualidade na Construção

## Colaboração

SINASE

### **Marta Cota**

Consultora

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 435/2018

Proc. 0102/1310/20796

## IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO LNEC

Plano de melhorias

### Resumo

---

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

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

## IMPLEMENTING THE COMMON SELF-ASSESSMENT FRAMEWORK IN PUBLIC ORGANISATIONS

Plan of improvements

### Abstract

---

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

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



## Sumário executivo

---

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

Do processo de Autoavaliação e reflexão conjunta resultaram 131 sugestões de melhoria, que foram agrupadas em 7 grandes áreas de melhoria, tendo em conta o seu conteúdo. Dada a variedade e o elevado número das sugestões que resultaram da Autoavaliação, e depois de analisadas as 7 grandes áreas de melhoria, decidiu-se agrupar estas sugestões de acordo com a sua natureza. Desta análise resultaram 16 potenciais Ações de Melhoria, que foram posteriormente ordenadas e das quais emergiu o conjunto de 6 Ações de Melhoria a implementar (uma a implementar de imediato - *Quick win* e cinco prioritárias).

O Plano de Melhorias, objeto deste relatório, contempla ainda o cronograma de implementação das cinco Ações de Melhoria consideradas prioritárias. Para cada uma destas, é ainda apresentada uma ficha de planeamento, onde se definem as responsabilidades, o calendário, os recursos necessários, entre outros.



## Índice

1	Enquadramento .....	1
2	Ações de Melhoria.....	2
2.1	Sugestões de melhoria .....	2
2.2	Abrangência e relevância das Ações de Melhoria.....	7
2.3	Melhorias a implementar de imediato ( <i>Quick wins</i> ) .....	8
2.4	Ações de Melhoria prioritárias .....	8
2.5	Fundamentação das Ações de Melhoria prioritárias .....	10
3	Planeamento das Ações de Melhoria .....	12
3.1	Cronograma do Plano de Melhorias .....	12
3.2	Planeamento detalhado das AM.....	14
	Bibliografia .....	20
	Anexos.....	21
	ANEXO I Sugestões, Áreas e Ações de Melhoria .....	23
	ANEXO II Relação entre sugestões e atividades das Ações de Melhoria prioritárias .....	31

## Índice de quadros

Tabela 2.1 – Lista de sugestões de melhoria.....	2
Tabela 2.2 – Objetivos Estratégicos do LNEC .....	8
Tabela 2.3 – Relevância das Ações de Melhoria para os objetivos .....	8
Tabela 2.4 – Critérios de priorização das Ações de Melhoria.....	9
Tabela 2.5 – Pontuação das Ações de Melhoria .....	9
Tabela 2.6 – Ações de Melhoria ordenadas, de acordo com a pontuação obtida.....	10
Tabela 3.1 – Cronograma de execução do Plano de Melhorias .....	12

## 1 | Enquadramento

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

Para a realização da Autoavaliação utilizando o modelo CAF, foi designada uma equipa que desenvolveu o diagnóstico através da análise dos critérios, subcritérios e exemplos do modelo aferindo as boas práticas e os aspetos a melhorar no LNEC. O resultado desse trabalho consta do relatório Santos; Couto; Barateiro; *et. al.*, 2018, que inclui a grelha de autoavaliação como anexo.

Do processo de Autoavaliação e da reflexão conjunta resultaram 131 sugestões de melhoria, que foram agrupadas em 7 grandes áreas de melhoria, tendo em conta o seu conteúdo. Dada a variedade e o elevado número das sugestões que resultaram da Autoavaliação, e depois de analisadas as 7 áreas de melhoria, decidiu-se agrupar estas sugestões de acordo com a sua natureza. Desta análise resultaram 16 potenciais Ações de Melhoria, que foram posteriormente ordenadas e das quais emergiu o conjunto de ações a implementar.

No capítulo 2, identifica-se, a partir das sugestões de melhoria recolhidas na Autoavaliação, um conjunto de ações de melhorias a implementar e faz-se a sua caracterização. No Capítulo 3, faz-se o planeamento da implementação destas ações.

Finalmente, no Anexo I, listam-se as sugestões de melhoria resultantes do processo de Autoavaliação e, no Anexo II, mostra-se a relação entre as Atividades a realizar durante a implementação das Ações de Melhoria e as respetivas sugestões de melhoria.

## 2 | Ações de Melhoria

### 2.1 Sugestões de melhoria

Como resultado do processo de Autoavaliação foram identificadas, pela Equipa de Gestão do subprojecto, 131 sugestões de melhoria, que foram agrupadas em 7 grandes áreas de melhoria: Liderança, Planeamento e Estratégia, Pessoas, Recursos, Processos, Partes Interessadas e Comunicação.

Na Tabela 2.1 listam-se todas as sugestões de melhoria, as áreas de melhoria em que se inserem e a sua articulação com os Critérios CAF.

Tabela 2.1 – Lista de sugestões de melhoria

Sugestões de melhoria	Área de melhoria	Critérios CAF
Refletir, explicitar e comunicar os valores do LNEC	Liderança	1.1
Refletir sobre a constituição e atribuições da Comissão Permanente (sugestão de comissões com e sem diretores de serviço)	Liderança	1.1+1.2
Propor a composição da "Unidade de acompanhamento", tendo em vista o seu funcionamento, conforme previsto na lei orgânica do LNEC.	Liderança	1.4+2.2
Promover, junto da tutela, a nomeação do "Conselho de Orientação"	Liderança	1.4+2.2
Promover mecanismos periódicos de reflexão e melhoria contínua, incluindo a gestão da mudança	Liderança	1.2
Promover iniciativas para a uniformização entre vários documentos com informação sobre visão e valores	Liderança	1.1
Promover a realização de reuniões de núcleo e departamentais	Liderança	1.3
Procurar fazer o saneamento financeiro	Liderança	4.3
Incluir a política de responsabilidade social no plano anual de atividades	Liderança	2.2
Estender e especificar as delegações de competências para chefias intermédias	Liderança	1.1+1.2
Promover a isenção dos quadros normativos que incidem sobre a gestão de projetos e sobre as despesas de C&T, por exemplo, através de contratos plurianuais.	Liderança	4.3
Utilizar os procedimentos periódicos de elaboração e avaliação da E2I para maior envolvimento das partes interessadas nas reflexões sobre a visão e os valores	Planeamento e Estratégia	1.1+2.3
Sistematizar o desenvolvimento de um plano de gestão de riscos a nível organizacional	Planeamento e Estratégia	2.1+2.4
Sistematizar a definição de metas e objetivos para todos os indicadores relevantes	Planeamento e Estratégia	5.1
Sistematizar a definição de indicadores de desempenho para os processos-chave	Planeamento e Estratégia	5.1
Sistematizar a definição de indicadores de desempenho e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade	Planeamento e Estratégia	2.2+2.3

Sugestões de melhoria	Área de melhoria	Crítérios CAF
Sistematizar a definição de fatores críticos de sucesso para os processos-chave	Planeamento e Estratégia	5.1
Revisão dos indicadores de gestão do LNEC, incluindo os do QUAR	Planeamento e Estratégia	9.1+9.2
Rever e propor a eventual fusão dos dois Códigos de Conduta e destes com o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas	Planeamento e Estratégia	1.1
Promover que o planeamento estratégico do LNEC englobe toda atividade do LNEC	Planeamento e Estratégia	2.2
Promover contratos de manutenção plurianuais e alargados para os equipamentos necessários à execução dos processos-chave.	Planeamento e Estratégia	5.3
Promover a função planeamento do aprovisionamento quer a nível central quer a nível departamental	Planeamento e Estratégia	4.3
Promover a elaboração de relatório de gestão, incluindo também informação do desempenho por UO e atividade	Planeamento e Estratégia	4.3
Promover a elaboração de programas de ID&I plurianuais para todas as UD	Planeamento e Estratégia	2.3
Promover a elaboração de PA anuais para todas as UD	Planeamento e Estratégia	2.3
Promover a elaboração de contratos conjuntos (entre os laboratórios de todos os departamentos), preferencialmente plurianuais, para o fornecimento de consumíveis.	Planeamento e Estratégia	5.3
Monitorizar e rever o plano de prevenção de riscos de corrupção	Planeamento e Estratégia	1.1
Efetuar uma análise SWOT de forma sistemática a nível organizacional (por exemplo no PA)	Planeamento e Estratégia	2.1+2.4
Desenvolver uma classificação de projetos de estudos e pareceres com base na temática / estratégia (área científica)	Planeamento e Estratégia	5.1
Desenvolver um sistema de apoio à decisão com capacidade de visualização e cálculo de indicadores para as diferentes dimensões de análise	Planeamento e Estratégia	5.1
Desdobrar as metas, por setor, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade	Planeamento e Estratégia	1.1+1.2
Definir metas para os vários indicadores do Balanço Social (ver critério 7.2)	Planeamento e Estratégia	3.1
Definir metas para os indicadores relevantes	Planeamento e Estratégia	6.1+6.2+7.1+7.2+9.1+9.2
Definir e implementar um conjunto de indicadores de desempenho orçamental (em tempo real e periódicos)	Planeamento e Estratégia	4.3
Criar os indicadores em falta e monitorizá-los de forma sistemática	Planeamento e Estratégia	6.2+7.2
Antecipar a elaboração de um plano de atividades que inclua um plano global de necessidades de recursos financeiros e patrimoniais a tempo de inclusão no orçamento.	Planeamento e Estratégia	2.2
Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao inquérito anual aos trabalhadores, incluindo a revisão do inquérito para assegurar o anonimato	Pessoas	2.1
Promover o desenvolvimento de competências nas áreas da gestão e da comunicação	Pessoas	3.2
Promover e executar plano de formação para a qualificação e/ou certificação de técnicos do LNEC, em particular no LNEC-EM e TIC	Pessoas	4.4+4.5
Promover ações de formação sobre liderança para coordenadores de C&T	Pessoas	1.3

<b>Sugestões de melhoria</b>	<b>Área de melhoria</b>	<b>Critérios CAF</b>
Promover a avaliação formal do impacto dos programas de formação	Pessoas	<b>3.2</b>
Melhorar os mecanismos de incentivo para a produtividade	Pessoas	<b>1.3</b>
Melhorar o inquérito de satisfação do trabalhador para fornecer informação para responder a vários indicadores deste critério	Pessoas	<b>8.1</b>
Melhorar o inquérito de satisfação aos trabalhadores de forma a melhor avaliar a satisfação e bem estar dos trabalhadores	Pessoas	<b>3.3</b>
Melhorar a elaboração do Plano de formação	Pessoas	<b>3.2</b>
Incluir no inquérito aspetos mais direcionados à perceção dos colaboradores, relativamente à Instituição	Pessoas	<b>7.1</b>
Elaborar planos de desenvolvimento pessoal (sobretudo na área de gestão e administrativa)	Pessoas	<b>3.1</b>
Contratar Técnicos Superiores e de assessoria técnica especializada contabilística, fiscal e jurídica	Pessoas	<b>4.3</b>
Complementar o inquérito aos trabalhadores com questões relacionadas com a gestão	Pessoas	<b>7.1</b>
Auscultar os serviços no sentido de serem propostas novas áreas e entidades para estabelecimento de convénios de cooperação	Pessoas	<b>4.1</b>
Sistematizar e formalizar a utilização segura, eficaz e eficiente dos edifícios do LNEC	Recursos	<b>4.6</b>
Promover a revisão dos sistemas de Gestão de RH e Assiduidade e melhorar o seu desempenho	Recursos	<b>3.1</b>
Promover a regularização do registo predial dos terrenos e edifícios do LNEC e correspondente reflexo contabilístico	Recursos	<b>4.3</b>
Promover a partilha de equipamentos, recursos e materiais de referência nos laboratórios	Recursos	<b>4.6</b>
Promover a adesão a candidaturas e financiamento para novas infraestruturas e para a manutenção das existentes	Recursos	<b>4.6</b>
Melhorar e normalizar os padrões de interface com o utilizador	Recursos	<b>4.4</b>
Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, por exemplo, no edifício principal e no centro de convívio	Recursos	<b>4.6</b>
Integrar o sistema de gestão de laboratórios com os sistemas de gestão documental e financeira	Recursos	<b>4.5</b>
Integrar e normalizar os diferentes sistemas (informáticos)	Recursos	<b>4.4</b>
Instalar meios de diagnóstico para a monitorização diferenciada de consumos de energia e água	Recursos	<b>4.6</b>
Gerir a documentação técnica dos equipamentos	Recursos	<b>4.6</b>
Elaborar um sistema de informação sobre parceiros do LNEC com identificação de competências e contactos	Recursos	<b>1.2+2.1+4.1</b>
Elaborar análises de custo-benefício dos espaços	Recursos	<b>4.6</b>
Desenvolver uma funcionalidade de visualização integrada das taxas de esforço de RH previstas	Recursos	<b>2.2+5.1</b>
Desenvolver uma aplicação integrada para a gestão de todos os processos-chave	Recursos	<b>5.1</b>
Desenvolver um sistema de gestão de equipamentos do LNEC	Recursos	<b>4.6</b>
Desenvolver um portal específico para o cliente, a integrar com o Portal do LNEC	Recursos	<b>4.5+5.2</b>
Desenvolver mecanismos de redução de consumo de água e eletricidade	Recursos	<b>8.2</b>
Desenvolver mecanismos de fortalecimento da proteção de dados pessoais, garantindo a conformidade com o RGPD	Recursos	<b>3.1</b>

Sugestões de melhoria	Área de melhoria	Crítérios CAF
Desenvolver e implementar um plano interno para a reciclagem	Recursos	4.6
Criar ferramentas de apoio ao trabalho colaborativo integradas no Portal do LNEC	Recursos	4.5
Atualizar os equipamentos de climatização	Recursos	4.6
Alargar a cobertura <i>wi-fi</i> a todo o <i>campus</i> do LNEC	Recursos	4.5
Adaptar a Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM para os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025	Recursos	4.4
Desenvolver mecanismos de fatura eletrónica	Recursos	4.3
Sistematizar a informação acerca das ações de cariz social em que o LNEC participa	Processos	8.2
Proceder à reengenharia de processos com vista à sua simplificação	Processos	1.2
Passar os procedimentos de gestão para uma linguagem de gestão por processos	Processos	1.2
Normalizar a terminologia aplicada: convénios ou protocolos, por forma a uniformizar a natureza dos documentos e a facilitar o seu arquivo e rastreabilidade (no LNEC, convénios e protocolos têm diferentes processos e tratamentos administrativos)	Processos	4.1
Modelar os processos-chave de forma formal	Processos	5.1
Melhorar o acompanhamento da atividade realizada no âmbito de convénios/protocolos	Processos	4.1
Melhorar a contabilidade analítica, com repartição dos custos indiretos pelas três dimensões especialização de exercícios acréscimo e diferimento de custos e proveitos	Processos	4.3
Introduzir uma política de auditoria e controlos internos sistemáticos	Processos	4.3
Incorporar algumas das críticas e sugestões elencadas nos inquéritos de satisfação na gestão do Laboratório	Processos	3.3
Formalizar as condições de acesso aos vários espaços, para colaboradores e visitantes	Processos	4.6
Elaborar um regulamento para os acolhimentos	Processos	4.1
Elaborar um guia de acolhimento	Processos	4.1+4.4
Elaborar planos de transferência de conhecimento interno	Processos	4.4
Elaborar manuais de procedimentos	Processos	4.3
Desmaterializar, descentralizar e simplificar processos e circuitos, tirando partido dos sistemas de informação existentes, em vez de procurar adaptá-los à prática utilizada	Processos	4.3
Desenvolver uma representação de arquitetura empresarial para o LNEC	Processos	4.5
Definir procedimentos internos que assegurem que um acolhimento, orientação de tese, participação em júri, missão, estudo, etc., sejam sempre enquadrados num dos tipos de cooperação existentes (protocolo, convénio, etc.)	Processos	4.1
Criar procedimentos de contabilização dos prémios, reconhecimentos e louvores	Processos	7.2
Definir os procedimentos para as atividades relativas a acolhimentos	Processos	4.1
Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao “inquérito anual de satisfação do cliente”	Partes Interessadas	2.1

Sugestões de melhoria	Área de melhoria	Crítérios CAF
Rever a lista de convénios e protocolos e promover a eventual denúncia dos convénios e protocolos sem atividade	Partes Interessadas	4.1
Promover procedimentos de consulta das partes interessadas	Partes Interessadas	1.4
Melhorar os instrumentos de avaliação da satisfação do cliente e generalizar aos clientes de todos os processos-chave	Partes Interessadas	1.4
Melhorar o inquérito geral ao cliente por forma a obter <i>feedback</i> sobre o desempenho dos processos relevantes	Partes Interessadas	5.1
Melhorar o inquérito geral ao cliente para permitir avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços disponibilizados pelo LNEC	Partes Interessadas	5.2
Melhorar o “inquérito anual de satisfação do cliente” para obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes	Partes Interessadas	2.1
[Obter] maior coerência entre os inquéritos e melhor abordagem dos pontos essenciais	Partes Interessadas	6.1
Harmonizar as questões e a periodicidade dos diferentes inquéritos	Partes Interessadas	6.1
Estabelecer parcerias com entidades como o Pavilhão do Conhecimento, Ciência Viva, no sentido de fomentar a realização de visitas e a participação do LNEC em programas como o Ciência Viva no Verão, por exemplo.	Partes Interessadas	4.2
Desenvolver questionários para recolha de <i>feedback</i> dos participantes em visitas e aluguer de salas	Partes Interessadas	4.2
Criar de um instrumento de recolha de feedback para todos os clientes do LNEC	Partes Interessadas	4.1
Atualizar inquéritos para permitir medir os indicadores sem dados	Partes Interessadas	6.1
Sistematizar e direcionar a comunicação de oportunidades de financiamento	Comunicação	4.4
Promover visitas e outras atividades na Biblioteca do LNEC (lançamento de livros, atividades para crianças e público jovem, palestras, etc. )	Comunicação	4.2
Promover resposta a todas as solicitações	Comunicação	4.2
Promover marketing público	Comunicação	1.4
Promover estratégias que assegurem a manutenção e transferência do conhecimento para o meio técnico (e.g., cultura de partilha de conhecimento, representação do conhecimento em relatórios, manuais e guias de procedimentos, etc.)	Comunicação	4.4
Promover a proatividade e colaboração de todos os setores do LNEC, por forma a melhorar e diversificar os conteúdos do portal	Comunicação	4.2
Promover a possibilidade de divulgação de eventos através de <i>streaming</i>	Comunicação	4.2
Promover a adesão e disponibilização de informação em todos os repositórios	Comunicação	4.4
Melhorar a representação e apresentação de conhecimento e informação, bem como o mecanismo de divulgação dessa informação (e.g., representação de fluxos em linguagens de representação de processos)	Comunicação	4.4
Melhorar a comunicação regular sobre informação de gestão relevante com as partes interessadas	Comunicação	2.1
Melhorar a comunicação com os setores operativos	Comunicação	4.3
Incentivar o funcionamento da iniciativa “Oficinas de investigação”	Comunicação	2.4+4.4

Sugestões de melhoria	Área de melhoria	Crítérios CAF
Implementar e manter uma atitude de apoio ao cliente e à comunidade	Comunicação	4.2
Estabelecer regras de comunicação com clientes e parceiros	Comunicação	4.2
Estabelecer procedimentos e boas práticas de comunicação contínua com o cliente	Comunicação	4.2
Elaborar um plano de comunicação com base na estratégia definida	Comunicação	1.2
Elaborar um guia de orientação para a comunicação com o cliente	Comunicação	2.1+5.2
Elaborar folhetos digitais para divulgação da Biblioteca, Livraria e aluguer de salas e apoio à realização e eventos	Comunicação	4.2
Divulgar os PA das UDS na intranet (eventualmente no portal)	Comunicação	2.3
Disponibilizar os relatórios de atividade mais recentes	Comunicação	2.3
Desenvolver mecanismos de identificação e recolha de referências ao LNEC nos media	Comunicação	8.2
Desenvolver FAQ elucidativas para melhorar a informação ao cliente	Comunicação	5.2
Criar mensagem automática nos formulários de contacto existentes no portal e no email geral e do GRPT, a confirmar a receção da mensagem e que esta se encontra em análise e será respondida o mais brevemente possível.	Comunicação	4.2
Criar uma página institucional do LNEC no Instagram	Comunicação	4.2

## 2.2 Abrangência e relevância das Ações de Melhoria

Entre o total das sugestões de melhoria identificadas e distribuídas por áreas de melhoria, é importante selecionar aquelas que mais podem contribuir para o cumprimento dos objetivos do LNEC. Dada a variedade e o elevado número das sugestões que resultaram da Autoavaliação, decidiu-se analisar as mesmas a partir das 7 áreas de melhoria identificadas na Tabela 2.1 e agrupar as sugestões de melhoria de acordo com a sua natureza. Desta análise resultou a identificação de 16 potenciais Ações de Melhoria, que foram posteriormente ordenadas e das quais emergiu uma *Quick Win*, como apresentado nos dois pontos seguintes. No Anexo I, apresentam-se as 131 sugestões de melhoria e mostra-se a sua relação, quer com as grandes áreas melhoria, quer com as ações de melhoria identificadas.

Na Tabela 2.2, listam-se os quatro objetivos estratégicos do LNEC definidos no QUAR. Por sua vez, na Tabela 2.3, mostram-se quais os objetivos estratégicos visados em cada Ação de Melhoria (AM) identificada.

Tabela 2.2 – Objetivos Estratégicos do LNEC

Objetivos estratégicos da organização
OE1: Promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico
OE2: Qualificar os Recursos Humanos
OE3: Reforçar a cooperação
OE4: Melhorar a qualidade do serviço prestado

Tabela 2.3 – Relevância das Ações de Melhoria para os objetivos

Ações de Melhoria	Objetivos da organização
Fortalecimento das relações institucionais	OE3
Fortalecimento da cultura organizacional	OE1 + OE3
Revisão dos instrumentos de gestão	OE4
Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho	OE1 + OE4
Aprovisionamento	OE4
Gestão de recursos humanos	OE2
Revisão do inquérito aos trabalhadores	O2+O4
Gestão de processos	OE4 + OE1
Revisão de manuais de procedimentos	OE4
Desenvolvimento de novos sistemas de informação	OE4
Gestão de ativos	OE1 + OE4
Revisão dos sistemas de informação existentes	OE1 + OE4
Revisão do inquérito ao cliente	OE4
Gestão de parcerias	OE3
Revisão da comunicação interna	OE4
Revisão da comunicação externa	OE4

## 2.3 Melhorias a implementar de imediato (*Quick wins*)

A **Revisão do inquérito aos trabalhadores** é a única AM identificada como de rápida implementação, por requerer poucos recursos materiais e humanos para ser implementada e por ter visibilidade imediata junto dos colaboradores e dirigentes.

## 2.4 Ações de Melhoria prioritárias

As Ações de Melhoria a implementar foram selecionadas tendo em conta o seu contributo para os objetivos estratégicos do LNEC, a capacidade do LNEC na sua implementação e o impacto na satisfação dos seus clientes, de acordo com os critérios da Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Critérios de priorização das Ações de Melhoria

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
<b>C 1 Impacto</b>	5	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos da organização ou indicadores de desempenho.
	3	A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.
	1	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.
<b>C 2 Capacidade</b>	5	Pode ser implementada no curto prazo. Requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada. Pode ser controlada pela organização.
	3	É possível implementar no médio prazo. Requer um número razoável recursos para ser alcançada. Pode ser controlada pela organização.
	1	Improvável de ser implementada no curto prazo. Requer um número significativo de recursos para ser alcançada. Depende de decisão ou fatores externos à organização.
<b>C 3 Clientes</b>	5	A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	1	Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

Na Tabela 2.3 apresenta-se a pontuação atribuída a cada uma das Ações de Melhoria, de acordo com os critérios de priorização.

Tabela 2.5 – Pontuação das Ações de Melhoria

Ações de melhoria	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Ordenação
	(a)	(b)	(c)	(axbxc)	
Fortalecimento das relações institucionais	3	1	1	3	12
Fortalecimento da cultura organizacional	5	3	1	15	6
Revisão dos instrumentos de gestão	3	1	1	3	12
Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho	5	3	3	45	1
Aprovisionamento	3	1	1	3	12
Gestão de recursos humanos	3	3	3	27	4
Gestão de processos	5	3	3	45	1
Revisão de manuais de procedimentos	3	3	1	9	7
Desenvolvimento de novos sistemas de informação	3	1	1	3	12
Gestão de ativos	5	1	1	5	11
Revisão dos sistemas de informação existentes	5	3	3	45	1
Revisão do inquérito ao cliente	3	3	3	27	4
Gestão de parcerias	3	3	1	9	7
Revisão da comunicação interna	3	3	1	9	7
Revisão da comunicação externa	1	3	3	9	7

Nota: Nesta lista não se considerou a Ação de Melhoria de rápida implementação (*Quick win*).

Na Tabela 2.3 listam-se estas Ações de Melhoria, por ordem da sua relevância para o LNEC, assinalando-se a negrito aquelas que se consideraram prioritárias e vão ser implementadas nos próximos dois anos, em parte ainda no âmbito do presente subprojeto.

Tabela 2.6 – Ações de Melhoria ordenadas, de acordo com a pontuação obtida

Número	Ações de melhoria	Pontuação	Ordenação
1	<b>Gestão de processos</b>	45	1
2	<b>Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho</b>	45	1
3	<b>Revisão dos sistemas de informação existentes</b>	45	1
4	<b>Gestão dos recursos humanos</b>	27	4
5	<b>Revisão do inquérito ao cliente</b>	27	4
6	Fortalecimento da cultura organizacional	15	6
7	Revisão de manuais de procedimentos	9	7
8	Gestão de parcerias	9	7
9	Revisão da comunicação interna	9	7
10	Revisão da comunicação externa	9	7
11	Gestão de ativos	5	11
12	Aprovisionamento	3	12
13	Fortalecimento das relações institucionais	3	12
14	Revisão dos instrumentos de gestão	3	12
15	Desenvolvimento de novos sistemas de informação	3	12

Nota: **negrito** – ações de melhoria prioritárias, a implementar no âmbito deste projeto.

## 2.5 Fundamentação das Ações de Melhoria prioritárias

Nos quadros seguintes é apresentada uma justificação das pontuações atribuídas aos três critérios de priorização, para cada uma das cinco Ações de Melhoria prioritárias identificadas.

ACÇÃO DE MELHORIA (AM) 1: Gestão de processos		
Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM tem um elevado impacto em dois objetivos estratégicos do LNEC (OE4 e OE1).
Capacidade	3	A AM requer um número razoável de recursos humanos para ser implementada e um bom conhecimento do funcionamento da instituição; levará algum tempo a ser implementada.
Clientes	3	A AM contribui para o aumento da produtividade do LNEC e, consequentemente, tem impacto indireto na qualidade da prestação de serviços de ciência e tecnologia.

<b>ACÇÃO DE MELHORIA (AM) 2: <u>Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho</u></b>		
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Justificação da pontuação</b>
<b>Impacto</b>	5	A AM tem um elevado impacto em dois objetivos estratégicos do LNEC (OE1 e OE4).
<b>Capacidade</b>	3	A AM requer alguns recursos para ser implementada, nomeadamente recursos humanos e tecnológicos; demorará algum tempo a ser implementada.
<b>Clientes</b>	3	A AM tem impacto indireto na qualidade da atividade de investigação estratégica e na prestação de serviços de ciência e tecnologia.

<b>ACÇÃO DE MELHORIA (AM) 3: <u>Revisão dos sistemas de informação existentes</u></b>		
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Justificação da pontuação</b>
<b>Impacto</b>	5	A AM tem um elevado impacto em dois objetivos estratégicos do LNEC (OE1 e OE4).
<b>Capacidade</b>	3	A AM requer tempo e alguns recursos materiais e humanos para ser implementada, o que só pode acontecer a médio prazo.
<b>Clientes</b>	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação dos clientes.

<b>ACÇÃO DE MELHORIA (AM) 4: <u>Gestão dos recursos humanos</u></b>		
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Justificação da pontuação</b>
<b>Impacto</b>	3	A AM tem impacto direto num dos objetivos estratégicos do LNEC (OE2): dispor de recursos humanos altamente qualificados e satisfeitos
<b>Capacidade</b>	3	Embora requeira alguns recursos financeiros e dependa também da política de recursos humanos da Administração Pública, algumas das ações dependem apenas do LNEC e podem ser implementadas a médio prazo.
<b>Clientes</b>	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação dos clientes.

<b>ACÇÃO DE MELHORIA (AM) 5: <u>Revisão do inquérito ao cliente</u></b>		
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Justificação da pontuação</b>
<b>Impacto</b>	3	A AM tem impacto direto num dos objetivos estratégicos do LNEC (OE4).
<b>Capacidade</b>	3	A AM pode ser implementada no médio prazo e requer alguns recursos humanos para ser implementada.
<b>Clientes</b>	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação dos clientes.

### 3 | Planeamento das Ações de Melhoria

#### 3.1 Cronograma do Plano de Melhorias

Na Tabela 3.1 apresenta-se um quadro resumo das Ações de Melhoria a implementar no âmbito do subprojeto, bem como o cronograma da sua execução, com início em janeiro de 2019. No Anexo II listam-se as sugestões de melhoria contempladas em cada uma das atividades das diferentes Ações de Melhoria.

Tabela 3.1 – Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de melhoria	Responsável pela AM	Data de conclusão	Atividades-chave	Cronograma de execução (meses)												Estado*			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1 – Gestão de Processos	José Barateiro NTIEC	dez2019	1. Diagnóstico e caracterização do LNEC (metodologia, identificação dos processos, seleção e caracterização dos prioritários)	█	█	█	█	█	█									●	
			2. Identificação e desenho de melhorias aos processos prioritários				█	█	█	█									●
			3. Implementação das melhorias							█	█	█	█	█	█				●
2 - Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho	Paula Couto GGP	dez2019	1. Enquadramento organizacional do LNEC	█	█	█												●	
			2. Identificação de indicadores e definição de metas			█	█	█	█	█									●
			3. Implementação e monitorização dos indicadores							█	█	█	█	█	█				●
3 - Revisão dos sistemas de informação existentes	Joaquim Neto DIEI	dez2019	1. Diagnóstico e identificação de falhas e oportunidades	█	█	█	█											●	
			2. Implementação das melhorias identificadas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				●

Ações de melhoria	Responsável pela AM	Data de conclusão	Atividades-chave	Cronograma de execução (meses)												Estado*			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
4 - Gestão dos recursos humanos	Ana Paula Morais DSRHL	jun2019	1. Elaborar planos de capacitação e formação	■	■	■	■											●	
			2. Identificar necessidades de recrutamento		■	■	■												●
			3. Desenvolver mecanismos de incentivo para a produtividade			■	■	■	■										
5 - Revisão do inquérito ao cliente	Ana Paula Morais DSRHL	jun2019	1. Identificar e aplicar as melhorias ao questionário	■	■	■												●	
			2. Desenvolver medidas para aumentar a taxa de resposta			■	■												●
			3. Desenvolver outros instrumentos de recolha de informação			■	■	■	■										
Revisão do inquérito aos trabalhadores (Quick win)	Lurdes Lopes DSRHL	mar2019		■	■	■												●	

\* Estado da atividade na situação atual:

● vermelho – a iniciar; ● amarelo – a melhorar; ● verde – sem necessidade de intervenção.

### 3.2 Planeamento detalhado das AM

Para cada uma das cinco Ações de Melhoria (AM) prioritárias, preparou-se uma ficha de planeamento onde se definem as responsabilidades, o calendário, os recursos necessários, entre outros.

De notar que, em relação aos Recursos Humanos, o LNEC suportará uma parte significativa destes custos, visto que a componente elegível do orçamento do projeto é manifestamente insuficiente para o trabalho a desenvolver.

#### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 1

<b>Designação da Ação de Melhoria</b>		
<b>Gestão de Processos</b>		
<b>Dirigente responsável</b>	<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
Conselho Diretivo	José Barateiro NTIEC	GGP, NTIEC, DSFP, DSRHL, Apoio de representantes de todas as UD, Consultores
<b>Critério dominante da CAF</b>	<b>Partes interessadas</b>	
5	Colaboradores, clientes e parceiros	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>		
Levantamento, monitorização e melhoria dos processos		
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>		
1. Conhecimento por parte de todos os colaboradores relativamente aos processos do LNEC 2. Melhoria da eficácia e eficiência dos processos do LNEC		
<b>Atividades a realizar</b>		
A1. Diagnóstico e caracterização do LNEC (metodologia, identificação dos processos, seleção e caracterização dos prioritários) – Todas as Unidades Departamentais; A2. Identificação e desenho de melhorias aos processos prioritários - Unidades Departamentais envolvidas nos processos prioritários; A3. Implementação das melhorias - Unidades Departamentais envolvidas nos processos prioritários.		
<b>Resultado(s) a alcançar</b>		
1. Desenvolvimento do diagnóstico e definição de 100% dos processos críticos (prioritários) 2. Diminuição do tempo de execução dos processos prioritários em 10%		
<b>Fatores críticos de sucesso</b>		<b>Data de início</b>
Envolvimento ativo das partes interessadas internas; prestação do serviço externo		janeiro 2019
<b>Constrangimentos</b>		<b>Data de conclusão</b>
Resistência à mudança por parte dos colaboradores; constrangimentos financeiros		fevereiro 2020
<b>Recursos humanos envolvidos (pessoas*mês)</b>		<b>Custo</b>
A1 - 8.40 p*m; A2 - 6.80 p*m; A3 - 7.80 p*m TOTAL: 23.00 p*m (recursos humanos do LNEC a envolver nesta AM)		Diagnóstico e Implementação das melhorias: € 40 000,00
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); Avaliação: 1) Análise da conformidade dos processos pelas partes interessadas internas; 2) Avaliação da satisfação dos clientes em relação à eficácia/eficiência dos processos.		

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 2

<b>Designação da Ação de Melhoria</b>		
<b>Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho</b>		
<b>Dirigente responsável</b>	<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
Conselho Diretivo	Paula Couto GGP	GGP, NTIEC, DSFP, DSRHL, Apoio de representantes de todas as UD, Consultores
<b>Critério dominante da CAF</b>	<b>Partes interessadas</b>	
2; todos os Critérios Resultados (9, 6, 7 e 8)	Elementos internos (colaboradores), Tutela	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>		
Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho através da definição de indicadores relevantes e metas		
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>		
Desenvolvimento de um quadro detalhado com identificação de indicadores e metas por UD, alinhados com os objetivos estratégicos		
<b>Atividades a realizar</b>		
A1. Enquadramento organizacional do LNEC - Todas as Unidades Departamentais e Direções de Serviços; A2. Identificação de indicadores relevantes e definição de metas - Todas as Unidades Departamentais e Direções de Serviços responsáveis pelos indicadores identificados; A3. Implementação e monitorização dos indicadores relevantes - Todas as Unidades Departamentais e Direções de Serviços responsáveis pelos indicadores identificados.		
<b>Resultado(s) a alcançar</b>		
90% dos indicadores relevantes com metas definidas		
<b>Fatores críticos de sucesso</b>		<b>Data de início</b>
1) Envolvimento e análise crítica dos colaboradores envolvidos 2) Garantir a aprovação atempada dos objetivos pelo CD 3) Definição das metas propostas pelos Coordenadores das UD e aprovadas pelo CD		janeiro 2019
<b>Constrangimentos</b>		<b>Data de conclusão</b>
1) Resposta atempada aos pedidos efetuados para a participação das partes interessadas envolvidas 2) Definição do planeamento estratégico e definição dos objetivos estratégicos de forma atempada para que os indicadores e metas sejam alinhados com esses objetivos		dezembro 2019
<b>Recursos humanos envolvidos (pessoas*mês)</b>		<b>Custo</b>
A1 - 1.20 p*m; A2 - 3.25 p*m; A3 - 9.00 p*m TOTAL: 13.45 p*m (recursos humanos do LNEC a envolver nesta AM)		Enquadramento organizacional, identificação de indicadores e implementação e monitorização: € 25 000,00
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Acompanhamento da definição de indicadores por objetivos do LNEC (75 % dos objetivos com definição de indicadores); Avaliação: 1) Verificação de que todos os indicadores e metas relevantes estão alinhados com os objetivos estratégicos e que todos os objetivos estratégicos estejam a ser avaliados por indicadores com responsáveis definidos.		

### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 3

<b>Designação da Ação de Melhoria</b>		
<b>Melhoria dos sistemas de informação existentes</b>		
<b>Dirigente responsável</b>	<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
Conselho Diretivo	Joaquim Neto DIEI	DSRHL, DSFP, GGP, NTIEC, CIC/DIEI, CD/DQ, Consultores
<b>Crítério dominante da CAF</b>	<b>Partes interessadas</b>	
4	Colaboradores e Clientes	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>		
Revisão dos sistemas de informação existentes para otimizar o desempenho dos processos		
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>		
Aumentar a eficácia e eficiência dos processos e permitir a aproximação e envolvimento do cliente		
<b>Atividades a realizar</b>		
A1. Diagnóstico e identificação de falhas e oportunidades - DSRHL, DSFP, GGP, NTIEC, CIC/DIEI, CD/DQ, Consultores; A2. Implementação das melhorias identificadas – Consultores.		
<b>Resultado(s) a alcançar</b>		
Taxa de aplicações informáticas atualizadas/melhoradas (Total de 6): 50%		
<b>Fatores críticos de sucesso</b>		<b>Data de início</b>
1) Disponibilidade financeira 2) Cumprimento da contratação pública		janeiro 2019
<b>Constrangimentos</b>		<b>Data de conclusão</b>
1) Morosidade na obtenção de aprovações superiores para a contratação pública 2) Disponibilidade de capacidade financeira em tempo útil 3) Disponibilidade dos Recursos Humanos para acompanhar os consultores externos 4) Dependência relativamente ao prestador de serviços (quando em situação de exclusividade)		dezembro 2019
<b>Recursos humanos envolvidos (pessoas*mês)</b>		<b>Custo</b>
A1 - 8.40 p*m; A2 - 15.60 p*m TOTAL: 24 p*m (recursos humanos do LNEC a envolver nesta AM)		Recursos Tecnológicos: € 84 000.00,00
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Percentagem de aplicações informáticas revistas; Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento da meta; 2) Aferição da satisfação das partes interessadas.		

#### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 4

<b>Designação da Ação de Melhoria</b>		
<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>		
<b>Dirigente responsável</b>	<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
Conselho Diretivo	Ana Paula Morais DSRHL	DSRHL
<b>Critério dominante da CAF</b>	<b>Partes interessadas</b>	
3	Colaboradores	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>		
Promover uma articulação adequada entre as competências dos recursos humanos		
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>		
Melhorar a motivação, envolvimento e eficiência dos recursos humanos nos processos do LNEC		
<b>Atividades a realizar</b>		
A1. Elaborar planos de capacitação e formação; A2. Identificar necessidades de recrutamento; A3. Desenvolver mecanismos de incentivo para a produtividade.		
<b>Resultado(s) a alcançar</b>		
1) Levantamento das necessidades de formação/capacitação a 100% dos colaboradores 2) Necessidades de recrutamento identificadas em 100% das UD e DS 3) Aprovação pelo CD de mecanismos de incentivo para a produtividade		
<b>Fatores críticos de sucesso</b>		<b>Data de início</b>
Análise crítica dos colaboradores sobre as necessidades de formação/capacitação e de mecanismos de incentivo exequíveis		janeiro 2019
<b>Constrangimentos</b>		<b>Data de conclusão</b>
Falta de resposta ao pedido de necessidades de formação e recrutamento por partes das UD e DS		junho 2019
<b>Recursos humanos envolvidos (pessoas*mês)</b>		<b>Custo</b>
A1 - 1.60 p*m; A2 - 1.20 p*m; A3 - 1.60 p*m TOTAL: 4.40 p*m (recursos humanos do LNEC a envolver nesta AM)		A implementação desta Ação de Melhoria não tem custos de bens e serviços associados
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); 2) Percentagem de respostas das UD e DS aos pedidos de necessidades; Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento das metas definidas.		

### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 5

<b>Designação da Ação de Melhoria</b>		
<b>Revisão do inquérito ao cliente</b>		
<b>Dirigente responsável</b>	<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
Conselho Diretivo	Ana Paula Morais DSRHL	DSRHL
<b>Critério dominante da CAF</b>	<b>Partes interessadas</b>	
6	Clientes e Unidades Departamentais	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>		
Melhoria da ferramenta de aferição da perceção e satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados pelo LNEC		
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>		
Homogeneizar os instrumentos existentes e criar novos que permitam aferir a perceção dos clientes sobre o LNEC, e, ao mesmo tempo: i) estabelecer metas para os indicadores-objetivo mensuráveis e ii) identificar necessidades e expectativas por forma a melhorar os serviços a prestar		
<b>Atividades a realizar</b>		
A1. Identificar e aplicar as melhorias ao questionário – DSRHL em conjunto com as UD; A2. Desenvolver medidas para aumentar a taxa de resposta - DSRHL em conjunto com as UD; A3. Desenvolver outros instrumentos de recolha de informação – DSRHL.		
<b>Resultado(s) a alcançar</b>		
1) Contemplar 80% das sugestões de melhoria identificadas 2) Aumentar a taxa de resposta em 10%		
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>	
1) Identificação de informações/dados relevantes para serem incluídos na ferramenta de avaliação de satisfação do cliente 2) Participação e envolvimento das UD na melhoria da ferramenta	janeiro 2019	
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>	
Diferenças significativas na informação que cada UD identifica como relevante, o que pode dificultar a elaboração dum único inquérito que dê resposta a todas as necessidades	junho 2019	
<b>Recursos humanos envolvidos (pessoas*mês)</b>	<b>Custo (bens e serviços)</b>	
A1 - 1.80 p*m; A2 - 0.80 p*m; A3 - 1.60 p*m TOTAL: 4.20 p*m (recursos humanos do LNEC a envolver nesta AM)	A implementação desta Ação de Melhoria não tem custos de bens e serviços associados	
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>		
Monitorização: 1) Cumprimento das atividades – análise do desvio do planeamento (monitorização trimestral e avaliação final); Avaliação: 1) Avaliação do cumprimento das metas definidas.		

Lisboa, LNEC, dezembro de 2018

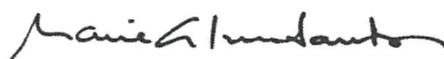
VISTO

O Conselho Diretivo



Maria de Lurdes Baptista da Costa Antunes  
Vogal do Conselho Diretivo

AUTORIA



Maria Alzira Santos  
Investigadora-Coordenadora



José Barateiro  
Investigador Auxiliar



Paula Couto  
Investigadora Auxiliar



Maria da Graça Igreja  
Técnica Superior



Odete Fernandes  
Técnica Superior

## Bibliografia

SANTOS, Maria Alzira; COUTO, Paula; BARATEIRO, José; IGREJA, Maria da Graça; FERNANDES, Odete; 2018 – **Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF no LNEC – Relatório de Autoavaliação**. LNEC - Proc. 0102/1310/20796. Relatório 431/2018 – CD.

## Anexos

---



## ANEXO I

### Sugestões, Áreas e Ações de Melhoria



Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
1	Utilizar os procedimentos periódicos de elaboração e avaliação da E2I para maior envolvimento das partes interessadas nas reflexões sobre a visão e os valores	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
2	Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao inquérito anual aos trabalhadores, incluindo a revisão do inquérito para assegurar o anonimato	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
3	Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao "inquérito anual de satisfação do cliente"	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
4	Sistematizar o desenvolvimento de um plano de gestão de riscos a nível organizacional	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
5	Sistematizar e formalizar a utilização segura, eficaz e eficiente dos edifícios do LNEC	Recursos	Gestão de ativos
6	Sistematizar e direcionar a comunicação de oportunidades de financiamento	Comunicação	Revisão da comunicação interna
7	Sistematizar a informação acerca das ações de cariz social em que o LNEC participa	Processos	Gestão de processos
8	Sistematizar a definição de metas e objetivos para todos os indicadores relevantes	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
9	Sistematizar a definição de indicadores de desempenho para os processos-chave	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
10	Sistematizar a definição de indicadores de desempenho e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
11	Sistematizar a definição de fatores críticos de sucesso para os processos-chave	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
12	Revisão dos indicadores de gestão do LNEC, incluindo os do QUAR	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
13	Rever e propor a eventual fusão dos dois Códigos de Conduta e destes com o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
14	Rever a lista de convénios e protocolos e promover a eventual denúncia dos convénios e protocolos sem atividade	Partes Interessadas	Gestão de parcerias
15	Refletir, explicitar e comunicar os valores do LNEC	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
16	Refletir sobre a constituição e atribuições da Comissão Permanente (sugestão de comissões com e sem diretores de serviço)	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
17	Propor a composição da "Unidade de acompanhamento", tendo em vista o seu funcionamento, conforme previsto na lei orgânica do LNEC.	Liderança	Fortalecimento das relações institucionais
18	Promover, junto da tutela, a nomeação do "Conselho de Orientação"	Liderança	Fortalecimento das relações institucionais
19	Promover visitas e outras atividades na Biblioteca do LNEC (lançamento de livros, atividades para crianças e público jovem, palestras, etc. )	Comunicação	Revisão da comunicação externa
20	Promover resposta a todas as solicitações	Comunicação	Revisão da comunicação externa

Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
21	Promover que o planeamento estratégico do LNEC englobe toda atividade do LNEC	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
22	Promover procedimentos de consulta das partes interessadas	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
23	Promover o desenvolvimento de competências nas áreas da gestão e da comunicação	Pessoas	Gestão de recursos humanos
24	Promover mecanismos periódicos de reflexão e melhoria contínua, incluindo a gestão da mudança	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
25	Promover marketing público	Comunicação	Revisão da comunicação externa
26	Promover iniciativas para a uniformização entre vários documentos com informação sobre visão e valores	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
27	Promover estratégias que assegurem a manutenção e transferência do conhecimento para o meio técnico (e.g., cultura de partilha de conhecimento, representação do conhecimento em relatórios, manuais e guias de procedimentos, etc.)	Comunicação	Revisão da comunicação interna
28	Promover e executar plano de formação para a qualificação e/ou certificação de técnicos do LNEC, em particular no LNEC-EM e TIC	Pessoas	Gestão de recursos humanos
29	Promover contratos de manutenção plurianuais e alargados para os equipamentos necessários à execução dos processos-chave.	Planeamento e Estratégia	Aprovisionamento
30	Promover ações de formação sobre liderança para coordenadores de C&T	Pessoas	Revisão do plano de formação
31	Promover a revisão dos sistemas de Gestão de RH e Assiduidade e melhorar o seu desempenho	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
32	Promover a regularização do registo predial dos terrenos e edifícios do LNEC e correspondente reflexo contabilístico	Recursos	Gestão de ativos
33	Promover a realização de reuniões de núcleo e departamentais	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
34	Promover a proatividade e colaboração de todos os setores do LNEC, por forma a melhorar e diversificar os conteúdos do portal	Comunicação	Revisão da comunicação externa
35	Promover a possibilidade de divulgação de eventos através de <i>streaming</i>	Comunicação	Revisão da comunicação externa
36	Promover a partilha de equipamentos, recursos e materiais de referência nos laboratórios	Recursos	Gestão de ativos
37	Promover a função planeamento do aprovisionamento quer a nível central quer a nível departamental	Planeamento e Estratégia	Aprovisionamento
38	Promover a elaboração de relatório de gestão, incluindo também informação do desempenho por UO e atividade	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
39	Promover a elaboração de programas de ID&I plurianuais para todas as UD	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
40	Promover a elaboração de PA anuais para todas as UD	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
41	Promover a elaboração de contratos conjuntos (entre os laboratórios de todos os departamentos), preferencialmente plurianuais, para o fornecimento de consumíveis.	Planeamento e Estratégia	Aprovisionamento
42	Promover a avaliação formal do impacto dos programas de formação	Pessoas	Revisão do plano de formação

Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
43	Promover a adesão e disponibilização de informação em todos os repositórios	Comunicação	Revisão da comunicação interna
44	Promover a adesão a candidaturas e financiamento para novas infraestruturas e para a manutenção das existentes	Recursos	Gestão de ativos
45	Procurar fazer o saneamento financeiro	Liderança	Fortalecimento das relações institucionais
46	Proceder à reengenharia de processos com vista à sua simplificação	Processos	Gestão de processos
47	Passar os procedimentos de gestão para uma linguagem de gestão por processos	Processos	Gestão de processos
48	Normalizar a terminologia aplicada: convénios ou protocolos, por forma a uniformizar a natureza dos documentos e a facilitar o seu arquivo e rastreabilidade (no LNEC, convénios e protocolos têm diferentes processos e tratamentos administrativos)	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
49	Monitorizar e rever o plano de prevenção de riscos de corrupção	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
50	Modelar os processos-chave de forma formal	Processos	Gestão de processos
51	Melhorar os mecanismos de incentivo para a produtividade	Pessoas	Gestão de recursos humanos
52	Melhorar os instrumentos de avaliação da satisfação do cliente e generalizar aos clientes de todos os processos-chave	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
53	Melhorar o inquérito geral ao cliente por forma a obter <i>feedback</i> sobre o desempenho dos processos relevantes	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
54	Melhorar o inquérito geral ao cliente para permitir avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços disponibilizados pelo LNEC	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
55	Melhorar o inquérito de satisfação do trabalhador para fornecer informação para responder a vários indicadores deste critério	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
56	Melhorar o inquérito de satisfação aos trabalhadores de forma a melhor avaliar a satisfação e bem estar dos trabalhadores	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
57	Melhorar o acompanhamento da atividade realizada no âmbito de convénios/protocolos	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
58	Melhorar o “inquérito anual de satisfação do cliente” para obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
59	Melhorar e normalizar os padrões de interface com o utilizador	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
60	Melhorar a representação e apresentação de conhecimento e informação, bem como o mecanismo de divulgação dessa informação (e.g., representação de fluxos em linguagens de representação de processos)	Comunicação	Revisão da comunicação interna
61	Melhorar a elaboração do Plano de formação	Pessoas	Revisão do plano de formação
62	Melhorar a contabilidade analítica, com repartição dos custos indiretos pelas três dimensões especialização de exercícios acréscimo e diferimento de custos e proveitos	Processos	Gestão de processos
63	Melhorar a comunicação regular sobre informação de gestão relevante com as partes interessadas	Comunicação	Revisão da comunicação interna

Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
64	Melhorar a comunicação com os setores operativos	Comunicação	Revisão da comunicação interna
65	Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, por exemplo, no edifício principal e no centro de convívio	Recursos	Gestão de ativos
66	[Obter] maior coerência entre os inquéritos e melhor abordagem dos pontos essenciais	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
67	Introduzir uma política de auditoria e controlos internos sistemáticos	Processos	Gestão de processos
68	Integrar o sistema de gestão de laboratórios com os sistemas de gestão documental e financeira	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
69	Integrar e normalizar os diferentes sistemas (informáticos)	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
70	Instalar meios de diagnóstico para a monitorização diferenciada de consumos de energia e água	Recursos	Gestão de ativos
71	Incorporar algumas das críticas e sugestões elencadas nos inquéritos de satisfação na gestão do Laboratório	Processos	Gestão de processos
72	Incluir no inquérito aspetos mais direcionados à perceção dos colaboradores, relativamente à Instituição	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
73	Incluir a política de responsabilidade social no plano anual de atividades	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
74	Incentivar o funcionamento da iniciativa “Oficinas de investigação”	Comunicação	Revisão da comunicação interna
75	Implementar e manter uma atitude de apoio ao cliente e à comunidade	Comunicação	Revisão da comunicação externa
76	Harmonizar as questões e a periodicidade dos diferentes inquéritos	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
77	Gerir a documentação técnica dos equipamentos	Recursos	Gestão de ativos
78	Formalizar as condições de acesso aos vários espaços, para colaboradores e visitantes	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
79	Estender e especificar as delegações de competências para chefias intermédias	Liderança	Fortalecimento da cultura organizacional
80	Estabelecer regras de comunicação com clientes e parceiros	Comunicação	Revisão da comunicação externa
81	Estabelecer procedimentos e boas práticas de comunicação contínua com o cliente	Comunicação	Revisão da comunicação externa
82	Estabelecer parcerias com entidades como o Pavilhão do Conhecimento, Ciência Viva, no sentido de fomentar a realização de visitas e a participação do LNEC em programas como o Ciência Viva no Verão, por exemplo.	Partes Interessadas	Gestão de parcerias
83	Elaborar um sistema de informação sobre parceiros do LNEC com identificação de competências e contactos	Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
84	Elaborar um regulamento para os acolhimentos	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
85	Elaborar um plano de comunicação com base na estratégia definida	Comunicação	Revisão da comunicação interna
86	Elaborar um guia de orientação para a comunicação com o cliente	Comunicação	Revisão da comunicação externa
87	Elaborar um guia de acolhimento	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
88	Elaborar planos de transferência de conhecimento interno	Processos	Revisão de manuais de procedimentos

Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
89	Elaborar planos de desenvolvimento pessoal (sobretudo na área de gestão e administrativa)	Pessoas	Gestão de recursos humanos
90	Elaborar manuais de procedimentos	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
91	Elaborar folhetos digitais para divulgação da Biblioteca, Livraria e aluguer de salas e apoio à realização e eventos	Comunicação	Revisão da comunicação externa
92	Elaborar análises de custo-benefício dos espaços	Recursos	Gestão de ativos
93	Efetuar uma análise SWOT de forma sistemática a nível organizacional (por exemplo no PA)	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
94	Divulgar os PA das UDS na intranet (eventualmente no portal)	Comunicação	Revisão da comunicação interna
95	Disponibilizar os relatórios de atividade mais recentes	Comunicação	Revisão da comunicação interna
96	Desmaterializar, descentralizar e simplificar processos e circuitos, tirando partido dos sistemas de informação existentes, em vez de procurar adaptá-los à prática utilizada	Processos	Gestão de processos
97	Desenvolver uma representação de arquitetura empresarial para o LNEC	Processos	Gestão de processos
98	Desenvolver uma funcionalidade de visualização integrada das taxas de esforço de RH previstas	Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
99	Desenvolver uma classificação de projetos de estudos e pareceres com base na temática / estratégia (área científica)	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
100	Desenvolver uma aplicação integrada para a gestão de todos os processos-chave	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
101	Desenvolver um sistema de gestão de equipamentos do LNEC	Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
102	Desenvolver um sistema de apoio à decisão com capacidade de visualização e cálculo de indicadores para as diferentes dimensões de análise	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
103	Desenvolver um portal específico para o cliente, a integrar com o Portal do LNEC	Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
104	Desenvolver questionários para recolha de <i>feedback</i> dos participantes em visitas e aluguer de salas	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
105	Desenvolver mecanismos de redução de consumo de água e eletricidade	Recursos	Gestão de ativos
106	Desenvolver mecanismos de identificação e recolha de referências ao LNEC nos media	Comunicação	Revisão da comunicação externa
107	Desenvolver mecanismos de fortalecimento da proteção de dados pessoais, garantindo a conformidade com o RGPD	Recursos	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
108	Desenvolver FAQ elucidativas para melhorar a informação ao cliente	Comunicação	Revisão da comunicação externa
109	Desenvolver e implementar um plano interno para a reciclagem	Recursos	Gestão de ativos
110	Desdobrar as metas, por setor, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
111	Definir procedimentos internos que que um acolhimento, orientação de tese, participação em júri, missão, estudo, etc., sejam sempre enquadrados num dos tipos de cooperação existentes (protocolo, convénio, etc.)	Processos	Revisão de manuais de procedimentos

Nº	Sugestões de melhoria	Área de Melhoria	Ações de Melhoria (AM)
112	Definir metas para os vários indicadores do Balanço Social (ver critério 7.2)	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
113	Definir metas para os indicadores relevantes	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
114	Definir e implementar um conjunto de indicadores de desempenho orçamental (em tempo real e periódicos)	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
115	Criar procedimentos de contabilização dos prémios, reconhecimentos e louvores	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
116	Criar os indicadores em falta e monitorizá-los de forma sistemática	Planeamento e Estratégia	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho
117	Criar mensagem automática nos formulários de contacto existentes no portal e no email geral e do GRPT, a confirmar a receção da mensagem e que esta se encontra em análise e será respondida o mais brevemente possível.	Comunicação	Revisão da comunicação externa
118	Criar ferramentas de apoio ao trabalho colaborativo integradas no Portal do LNEC	Recursos	Desenvolvimento de novos sistemas de informação
119	Criar de um instrumento de recolha de <i>feedback</i> para todos os clientes do LNEC	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
120	Criar uma página institucional do LNEC no Instagram	Comunicação	Revisão da comunicação externa
121	Contratar Técnicos Superiores e de assessoria técnica especializada contabilística, fiscal e jurídica	Pessoas	Gestão de recursos humanos
122	Complementar o inquérito aos trabalhadores com questões relacionadas com a gestão	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
123	Auscultar os serviços no sentido de serem propostas novas áreas e entidades para estabelecimento de convénios de cooperação	Pessoas	Revisão do inquérito aos trabalhadores
124	Atualizar os equipamentos de climatização	Recursos	Gestão de ativos
125	Atualizar inquéritos para permitir medir os indicadores sem dados	Partes Interessadas	Revisão do inquérito ao cliente
126	Antecipar a elaboração de um plano de atividades que inclua um plano global de necessidades de recursos financeiros e patrimoniais a tempo de inclusão no orçamento.	Planeamento e Estratégia	Revisão dos instrumentos de gestão
127	Alargar a cobertura <i>wifi</i> a todo o <i>campus</i> do LNEC	Recursos	Gestão de ativos
128	Adaptar a Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM para os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025	Recursos	Revisão dos sistemas de informação existentes
129	Promover a isenção dos quadros normativos que incidem sobre a gestão de projetos e sobre as despesas de C&T, por exemplo, através de contratos plurianuais.	Liderança	Fortalecimento das relações institucionais
130	Definir os procedimentos para as atividades relativas a acolhimentos	Processos	Revisão de manuais de procedimentos
131	Desenvolver mecanismos de fatura eletrónica	Recursos	Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho

## ANEXO II

### Relação entre sugestões e atividades das Ações de Melhoria prioritárias



Nos quadros seguintes é apresentada a relação entre as sugestões de melhoria integradas nas Ações de Melhoria prioritárias identificadas e as atividades a desenvolver para a implementação dessas mesmas Ações de Melhoria prioritárias.

AM1	Sugestões de melhoria	Atividades		
		A1	A2	A3
Gestão de processos	Sistematizar a informação acerca das ações de cariz social em que o LNEC participa		X	X
	Proceder à reengenharia de processos com vista à sua simplificação		X	X
	Passar os procedimentos de gestão para uma linguagem de gestão por processos	X		
	Modelar os processos-chave de forma formal	X		
	Melhorar a contabilidade analítica, com repartição dos custos indiretos pelas três dimensões especialização de exercícios acréscimo e diferimento de custos e proveitos		X	X
	Introduzir uma política de auditoria e controlos internos sistemáticos			X
	Incorporar algumas das críticas e sugestões elencadas nos inquéritos de satisfação na gestão do Laboratório		X	X
	Desmaterializar, descentralizar e simplificar processos e circuitos, tirando partido dos sistemas de informação existentes, em vez de procurar adaptá-los à prática utilizada		X	X
	Desenvolver uma representação de arquitetura empresarial para o LNEC	X	X	X

#### Atividades AM1

A1. Diagnóstico e caracterização do LNEC (metodologia, identificação dos processos, seleção e caracterização dos prioritários);

A2. Identificação e desenho de melhorias aos processos prioritários;

A3. Implementação das melhorias.

AM2	Sugestões de melhoria	Atividades		
		A1	A2	A3
Revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho	Sistematizar o desenvolvimento de um plano de gestão de riscos a nível organizacional	X		
	Sistematizar a definição de metas e objetivos para todos os indicadores relevantes		X	
	Sistematizar a definição de indicadores de desempenho para os processos-chave		X	
	Sistematizar a definição de indicadores de desempenho e metas, por UD, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade		X	
	Sistematizar a definição de fatores críticos de sucesso para os processos-chave	X		
	Revisão dos indicadores de gestão do LNEC, incluindo os do QUAR		X	
	Efetuar uma análise SWOT de forma sistemática a nível organizacional (por exemplo no PA)	X		
	Desenvolver uma classificação de projetos de estudos e pareceres com base na temática / estratégia (área científica)		X	
	Desdobrar as metas, por setor, para os objetivos estratégicos e operacionais (QUAR), com vista à monitorização da atividade		X	
	Definir metas para os vários indicadores do Balanço Social (ver critério 7.2)		X	
	Definir metas para os indicadores relevantes		X	
	Definir e implementar um conjunto de indicadores de desempenho orçamental (em tempo real e periódicos)		X	X
	Criar os indicadores em falta e monitorizá-los de forma sistemática		X	X

### Atividades AM2

1. Enquadramento organizacional do LNEC;
2. Identificação de indicadores e definição de metas;
3. Implementação e monitorização dos indicadores.

AM3	Sugestões de melhoria	Atividades		
		A1	A2	A3
Revisão dos sistemas de informação existentes	Desenvolver mecanismos de fortalecimento da proteção de dados pessoais, garantindo a conformidade com o RGPD	X	X	
	Desenvolver mecanismos de fatura eletrónica		X	
	Promover a revisão dos sistemas de Gestão de RH e Assiduidade e melhorar o seu desempenho	X	X	
	Melhorar e normalizar os padrões de interface com o utilizador	X	X	
	Integrar o sistema de gestão de laboratórios com os sistemas de gestão documental e financeira		X	
	Integrar e normalizar os diferentes sistemas (informáticos)	X	X	
	Desenvolver uma aplicação integrada para a gestão de todos os processos-chave		X	
	Adaptar a Plataforma digital do Sistema de Gestão do LNEC-EM para os novos requisitos da norma ISO/IEC 17025		X	

### Atividades AM3

1. Diagnóstico e identificação de falhas e oportunidades;
2. Implementação das melhorias identificadas.

AM4	Sugestões de melhoria	Atividades		
		A1	A2	A3
Gestão de recursos humanos	Promover o desenvolvimento de competências nas áreas da gestão e da comunicação	X		
	Promover e executar plano de formação para a qualificação e/ou certificação de técnicos do LNEC, em particular no LNEC-EM e TIC	X		
	Melhorar os mecanismos de incentivo para a produtividade			X
	Elaborar planos de desenvolvimento pessoal (sobretudo na área de gestão e administrativa)	X		
	Contratar Técnicos Superiores e de assessoria técnica especializada contabilística, fiscal e jurídica		X	
	Promover ações de formação sobre liderança para coordenadores de C&T	X		
	Promover a avaliação formal do impacto dos programas de formação	X		
	Melhorar a elaboração do Plano de formação	X		

### Atividades AM4

1. Elaborar planos de capacitação e formação;
2. Identificar necessidades de recrutamento;
3. Desenvolver mecanismos de incentivo para a produtividade.

AM5	Sugestões de melhoria	Atividades		
		A1	A2	A3
Revisão do inquérito ao cliente	Tomar medidas para aumentar a percentagem de resposta ao “inquérito anual de satisfação do cliente”		X	
	Promover procedimentos de consulta das partes interessadas			X
	Melhorar os instrumentos de avaliação da satisfação do cliente e generalizar aos clientes de todos os processos-chave		X	X
	Melhorar o inquérito geral ao cliente por forma a obter <i>feedback</i> sobre o desempenho dos processos relevantes	X		
	Melhorar o inquérito geral ao cliente para permitir avaliar a adequabilidade e eficácia dos serviços disponibilizados pelo LNEC	X		
	Melhorar o “inquérito anual de satisfação do cliente” para obter informação sobre necessidades e expectativas dos clientes	X		
	[Obter] maior coerência entre os inquéritos e melhor abordagem dos pontos essenciais	X		
	Harmonizar as questões e a periodicidade dos diferentes inquéritos	X		
	Desenvolver questionários para recolha de <i>feedback</i> dos participantes em visitas e aluguer de salas	X		
	Criar um instrumento de recolha de <i>feedback</i> para todos os clientes do LNEC			X
	Atualizar inquéritos para permitir medir os indicadores sem dados	X		

#### Atividades AM5

1. Identificar e aplicar as melhorias ao questionário;
2. Desenvolver medidas para aumentar a taxa de resposta;
3. Desenvolver outros instrumentos de recolha de informação.