



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

CONTROLO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

BALANCED SCORECARD: O caso do IRN, I.P.

Relatório de Estágio

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MESTRANDO: Débora Carvalho Meneses Gouveia Cardoso N° 50034495

ORIENTADOR: Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Relatório de Estágio elaborado para satisfação parcial dos requisitos para Mestre em Gestão e
Estratégia Empresarial

Maio de 2018

Índice geral

Índice geral	1
Índice de figuras e quadros	3
Agradecimentos	4
Lista de abreviaturas	5
Resumo	6
1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura	9
2.1. O Controlo de Gestão	9
2.1.1. Sistema de Gestão de Qualidade Total	10
2.1.1.1. O sistema de qualidade total na administração pública	12
2.1.2. O BSC: conceito, perspetivas e implementação	13
2.1.2.1. Implementação do BSC	15
2.1.2.2. A aplicação do BSC ao sector público: sucessos e críticas	15
2.1.3. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública ..	18
3. Metodologia	20
3.1. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	20
3.2. Metodologia: Paradigmas, Métodos, Instrumentos e Técnicas	20
3.2.1. Técnicas de recolha de dados	21
3.2.2. Definição do método de trabalho	22
3.3. Desenvolvimento do Estágio	24
3.3.1. Objetivos gerais	24
3.3.2. Plano de Estágio	24
3.3.2.1. Atividades Planeamento e Monitorização	24
3.3.2.2. Atividades propostas e atividades realizadas	25
3.3.2.3. Missão e valores institucionais do IRN, I.P.	26
3.3.2.4. Plano de atividades do IRN, I.P.	27
3.3.2.5. Sistema de Gestão Estratégica e Operacional do IRN, I.P. (DAP's)	27
3.3.2.6. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da organização	29
3.3.2.7. Relatório de Atividades (RA)	29
3.3.3. Enquadramento funcional do estágio	30
3.3.3.1. Estrutura organizacional e funções da Organização e do GCGRE	30
3.3.3.2. Processos, atividades e tarefas	31
3.3.4. Desenvolvimento das atividades de estágio	32
3.3.4.1. Diagnóstico do IRN, I.P. e estabelecimento de objetivos a atingir, de acordo com o Plano de Estágio	32

3.3.4.2.	Revisão da Carta de Missão e Valores Institucionais.	32
3.3.4.3.	Reestruturação dos DAP's e conceção de uma aplicação de monitorização. 33	
3.3.4.4.	Conceção de um cronograma com as monitorizações anuais pelo GCGRE. 34	
3.3.4.5.	Construção de um inquérito de satisfação aos utentes e respetiva análise refletida num relatório.	34
3.3.5.	Enquadramento face ao plano de estágio.	34
3.3.5.1.	Competências e conhecimentos mobilizados.	35
4.	Discussão e recomendações.	36
4.1.	Discussão Crítica das Atividades de Estágio	36
4.1.1.	Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência.	36
4.1.1.1.	Análise da Organização e estabelecimento de objetivos.	37
4.1.1.2.	Processo avaliativo do IRN, I.P. – Estrutura comum de avaliação (CAF) e Balanced Scorecard (BSC).	37
4.1.1.3.	Revisão da Carta de Missão e dos Valores Institucionais do IRN, I.P.. ..	38
4.1.1.4.	Diagnóstico do BSC e reestruturação dos DAP do IRN, I.P.	39
4.1.1.5.	Revisão da missão de cada unidade orgânica.	41
4.1.1.6.	Revisão de Indicadores dos mapas estratégicos – DAP.	41
4.1.1.7.	Sofisticação do Plano e Relatório de Atividades.	43
4.1.1.8.	Monitorização do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). .	43
4.1.1.9.	Monitorização dos Objetivos e Indicadores do Plano de Atividades.	44
4.1.1.10.	Análise de Inquérito de Satisfação aos utentes e Relatório.	45
4.1.2.	Análise crítica das atividades de estágio face ao plano de estágio.	45
4.1.2.1.	Contributos do plano curricular do mestrado para o estágio.	45
4.1.3.	Recomendações propostas e resposta às questões de investigação.	46
5.	Conclusão	49
5.1.	Aspetos relevantes do estudo empírico.	49
5.2.	Síntese das recomendações e principais contributos	51
5.3.	Limitações à Investigação	52
5.4.	Questões para investigação futura	52
6.	Bibliografia	54
7.	Anexos	58
	Anexo 1 – Quadro de Entrevistas	58
	Anexo 2 – Lista de documentação externa (nomeadamente legislação)	59
	Anexo 3 – Guião de entrevista a Coordenador	60
	Anexo 4 – Cronograma de programa de estágio.	61

Anexo 5 – Diagrama de Actividades do Processo (DAP) – Evolução 2016 Vs. 2017	62
Anexo 6 – QUAR de 2016	63
Anexo 7 – Organograma IRN, IP	65
Anexo 8 – Carta de Missão do IRN,I.P.	66
Anexo 9 – Proposta novos Valores Institucionais	70
Anexo 10 – Fichas de Indicadores do Dashboar.....	73
Exemplo de uma ficha de indicador para substituição um indicador no Plano de Atividades de 2016.	74
Anexo 11 – Cronograma do planeamento do GCGRE	75
Anexo 12a – Inquérito de Satisfação dirigido aos Utentes dos Serviços de Registo.....	76
Anexo 12b – Relatório de resultados do Inquérito de Satisfação dirigido aos Utentes dos Serviços de Registo	77
Anexo 13a – Inquérito sobre Comunicação Interna.....	92
Anexo 13b – Relatório de resultados do Inquérito sobre Comunicação Interna	97

Índice de figuras e quadros

Figura 1 - <i>O Balanced Scorecard</i>	14
Figura 2 - <i>Balanced scorecard</i> no setor privado vs. <i>Balanced scorecard</i> no setor público.....	18
Figura 3 - <i>Alinhamento estratégico organizacional do IRN, I.P.</i>	27
Quadro 1 - <i>Três tipos de obstáculos à implementação do BSC, aplicados ao IRN, I.P.</i>	48

Agradecimentos

Mais uma etapa da minha vida que se encerra com a conclusão deste Estágio, do presente Relatório e do Mestrado. Foram dois anos de muito trabalho, muita dedicação, que compensaram e que acabaram por se revelar anos maravilhosos de crescimento pessoal e intelectual.

Em primeiro lugar agradeço a todos os professores que tive o prazer de conhecer durante esta jornada e com quem tive o privilégio de aprender e crescer através da partilha de conhecimento e experiências de vida. Agradeço ao coordenador e Orientador, Professor Doutor Luís Pimentel, pela sua disponibilidade, pelos seus conselhos e pela partilha do seu conhecimento, foram sem dúvida enriquecedores na realização do meu Relatório. Realço ainda o papel do professor Ivo Dias, pelo apoio demonstrado, sentido de responsabilização e colaboração, mesmo não se tratando do relatório de um dos seus orientandos.

Agradeço a toda a minha família e amigos, que me apoiaram ao longo desta caminhada, ajudando sempre a ultrapassar momentos de maior desmotivação e cansaço, mostrando sempre disponibilidade para me aconselhar e orientar pelo caminho da motivação e do sucesso. Quero também agradecer a todos os meus colegas de mestrado que primaram pela entreatajuda tornando esta experiência ainda mais enriquecedora.

Por fim, quero reconhecer e agradecer o papel indispensável do Dr. João Pina, coordenador do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas (GCGRE), que me acolheu no IRN,I.P. e fez questão de acompanhar todos os passos da realização do Estágio, estando sempre disponível para acrescentar valor a tudo o que por mim foi sendo feito, sempre com uma atitude motivadora e com momentos de partilha do seu saber que serão sempre, por mim, recordados. Agradeço também, a todos os colaboradores do GCGRE por me terem recebido e acolhido e à cooperação e espírito de equipa por eles demonstrado.

Lista de abreviaturas

AP – Administração Pública

APA – American Psychological Association

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Common Assessment Framework

CCAS – Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços

DAP – Diagrama de Atividade de Processo

DIC – Departamento de Identificação Civil

EFQM – European Foundation for Quality Management

GCGRE – Gabinete de Controlo e Gestão de Relações Externas

IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

IRN, I.P. – Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Publico

ISS, I.P. – Instituto da Segurança Social, Instituto Publico

PA – Plano de Atividades

PAF – New Performance Assessment Framework

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RA – Relatório de Atividades

RH – Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

TQC – Total Quality Culture

TQM – Total Quality Management

UE – União Europeia

UO – Unidades Orgânicas

Resumo

O controlo de gestão tem vindo a assumir cada vez mais um papel crucial nas organizações públicas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um dos instrumentos de medição e de gestão do desempenho mais utilizado mundialmente. Ainda que os seus autores, Kaplan e Norton (1992) tenham criado este instrumento para as empresas, a flexibilidade e adaptabilidade do BSC tem permitido a sua aplicação a diversos tipos de organização, incluindo as do setor público e as sem fins lucrativos (Niven, 2006).

Uma vez que, para além da descrição das tarefas realizadas no estágio, deve ser realizada a sua análise crítica, a reflexão e investigação realizadas pela estagiária foram conduzidas pelas seguintes questões: 1) será que o IRN, I.P reúne as condições para a implementação com sucesso do BSC?; 2) se sim, como permitir a monitorização e implementação do BSC no IRN, I.P.; e 3) será possível implementar um subsistema no BSC associado ao TQM (Total Quality Management)?. Estas questões de investigação foram construídas a partir da revisão da literatura científica e em torno dos seguintes tópicos: o controlo de gestão, as possibilidades de aplicação de modelos e estudos de TQM ao setor público e, especificamente, o BSC enquanto ferramenta de controlo de gestão e a sua aplicação ao setor público.

Para a concretização empírica deste estudo foi recolhida informação relativa ao controlo de gestão e implementação do BSC no IRN, I.P. através das seguintes técnicas de recolha de dados: observação participante, análise de documentos do IRN, I.P., de base BSC e entrevistas realizadas a responsáveis da organização.

Os principais resultados podem sintetizar-se no contributo da estagiária para a melhoria da implementação do BSC, no IRN, I.P., como poderosa ferramenta de gestão estratégica desenvolvendo tarefas que permitem: alinhar iniciativas organizacionais e objetivos estratégicos da organização, concretizar a monitorização do BSC, mas, principalmente, permitir que essa monitorização do BSC passe a fomentar o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e, por sua vez, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) no sentido da preparação de futuras avaliações à instituição.

Palavras chave: Controlo de gestão, *Balanced Scorecard*; Gestão de Qualidade Total; Instituto dos Registos e do Notariado, I.P.; Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR); Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

1. Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito do Estágio curricular do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, na Universidade Europeia, realizado entre setembro de 2016 e março de 2017, no Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas (GCGRE) do Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (IRN, I.P.).

O controlo de gestão é uma realidade cada vez mais presente na maioria das organizações públicas, sendo a sua importância crescente. Com efeito, o escrutínio público determina a adoção de um conjunto de ações que permita monitorizar o desempenho, tendo em vista a eficiência e eficácia da gestão dos recursos públicos. Neste contexto, assiste-se na Administração Pública (AP) à adoção de instrumentos de controlo de gestão que permitam a medição do desempenho.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das metodologias de medição e gestão do desempenho mais utilizada a nível mundial. Os seus autores, Kaplan e Norton (1992) criaram este instrumento tendo em vista melhorar os sistemas de medição do desempenho das empresas. Contudo, devido à sua flexibilidade e adaptabilidade o BSC tem sido utilizado por diversos tipos de organização, incluindo as do setor público e as sem fins lucrativos (Niven, 2006).

O GCGRE, onde o estágio foi realizado, é uma das Unidades Orgânicas (UO) do IRN, I.P.. As suas atribuições, *grosso modo*, circunscrevem-se ao planeamento de gestão, sua monitorização, gestão de projetos e comunicação. Foi criado em 2013, começando verdadeiramente a operar, em 2014. Este é um gabinete recente, que tem vindo a implementar soluções que permitam ter um planeamento de gestão efetivo, uma gestão de projetos profissional e uma área de comunicação com um duplo objetivo: o de comunicar a estratégia e o de maximizar a gestão da mudança.

A área do planeamento de gestão está num processo de sofisticação, tendo sido implementadas, pela primeira vez em 2016, ferramentas de monitorização. Como adiante será explicado, estas aplicações de monitorização podem ter um papel crucial na verificação atempada dos desvios e na adoção de medidas corretivas beneficiando a *performance* global do IRN, I.P..

No entanto, neste relatório de estágio, para além da descrição das tarefas realizadas no estágio, deve ser realizada a sua análise crítica, bem como propostas de alteração fundamentadas teoricamente (Universidade Europeia, 2017). Por esse motivo, indicam-se os objetivos de pesquisa que conduzem esta investigação.

Os principais objetivos de pesquisa (Maxwell, 2014) deste relatório são os seguintes:

- 1) examinar como se realiza o controlo de gestão no GCGRE;
- 2) descrever e analisar as tarefas de monitorização do BSC, realizadas pela estagiária, enquanto assessora do coordenador do GCGRE do IRN, I.P.;
- 3) procurar compreender as possíveis articulações entre as tarefas realizadas durante o estágio e a implementação do BSC no IRN, I.P., enquanto organização do setor público, à luz das propostas teóricas de controlo de qualidade total, na AP.

Para poder prosseguir estes objetivos será feita uma revisão da literatura científica centrada, principalmente, nos seguintes temas: o controlo de gestão, o sistema de gestão de qualidade total TQM, as possibilidades de aplicação de modelos e estudos de TQM ao setor público, o BSC enquanto ferramenta de controlo de gestão, a aplicação do BSC no sector público, e ainda uma referência ao sistema integrado da avaliação na AP, implementado em Portugal.

O presente relatório encontra-se dividido da seguinte forma: Após a Introdução feita no Capítulo 1; encontra-se, no Capítulo 2, a revisão de literatura sobre controlo de gestão e TQM. Por fim é explicitado o papel do BSC na avaliação do desempenho organizacional, salientando os aspetos cruciais desta metodologia e as possibilidades da sua aplicação à AP. Nesta parte do trabalho, explicitam-se entre outros, os seguintes conceitos e teorias: a definição de BSC; as perspetivas tradicionais que compõem o BSC; sucessos e apreciações críticas deste instrumento de gestão; e a sua implementação no sector público; no Capítulo 3, referente à metodologia do estudo, é efetuada uma breve apresentação do IRN, I.P. e do GCGRE como terreno de estudo, seguida da reflexão sobre as principais tarefas desenvolvidas durante o estágio; no Capítulo 4 - Discussão e recomendações, é desenvolvida a análise crítica do estágio, à luz da teoria revista, e apresentam-se os resultados da recolha de dados, dando valor académico ao trabalho empírico realizado à luz dos objetivos de pesquisa já enunciados e das questões de investigação. Após o desenvolvimento e análise do estudo empírico, os principais resultados, apreciação crítica, as respostas às questões de investigação e recomendações são também neste capítulo apresentados e debatidos; por fim, no Capítulo 5, apresentam-se as conclusões.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura científica centrada, principalmente, nas seguintes teorias e conceitos: o controlo de gestão, o BSC, e as propostas teóricas de TQM, quer em organizações privadas, quer em organizações do setor público.

2.1. O Controlo de Gestão

O controlo de gestão, em termos gerais, é um sistema que tem por objetivo a geração de informação para avaliação da *performance* de uma organização em diversos aspetos, sejam eles, humanos, financeiros, operacionais ou comerciais. Com a globalização, as empresas viram-se forçadas a considerar e adotar outras métricas além das tradicionais métricas financeiras. Assim sendo, o objetivo das medidas de *performance* mudou, ao longo das últimas décadas, uma vez que as medidas tradicionais baseadas na produtividade deixaram de ser adequadas ou representativas, no competitivo mercado global atual, dando lugar a sistemas de *performance* alternativos (Ghalayini & Noble, 1996).

Estão implícitas nas competências do controlo de gestão, o desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão concebidos pelos gestores, no âmbito da Estratégia. De uma forma mais completa, entende-se, por controlo de gestão «um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização» (Jordan et al., 2015, p. 30). Seguindo a mesma proposta, para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve corresponder aos seguintes oito princípios:

- Os instrumentos de controlo de gestão devem compreender objetivos de natureza financeira e não financeira, uma vez que os objetivos da empresa são de natureza diversa;
- Tem de existir uma descentralização das decisões, delegação de autoridade e responsabilização;
- Tem de haver um alinhamento com a estratégia: convergência dos interesses de cada setor com os objetivos estratégicos da organização;

- Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como meio de ação e não apenas como meros resumos de documentos ou burocracia;
- Deve focar-se essencialmente no futuro, embora possa tratar de informação relativa ao passado;
- O controlo de gestão tem, sobretudo, uma natureza comportamental, ou seja, tem uma influência maior sobre os comportamentos das pessoas do que sobre os números;
- O controlo de gestão leva a um sistema de incentivos, através de um sistema de sanções e recompensas;
- Os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos controladores de gestão.

Conhecer a *performance* de uma organização torna-se incontornável para o aumento de lucros e para a otimização de resultados, quer se trate de organizações privadas ou públicas, razão pela qual a melhoria dos sistemas de gestão e o conhecimento sobre os níveis de medição de performance têm interessado tanto os que estão na vida prática, como os investigadores (Pimentel & Major, 2014) e constitui, também, uma questão fundamental ao longo deste trabalho.

Em síntese e para finalizar, a partir do final dos anos 1980, no seguimento de diversas investigações concluiu-se que a avaliação de desempenho tendo por base apenas indicadores financeiros, não consegue retratar a satisfação dos clientes, nem as exigências da inovação provenientes do ambiente externo, marcado por mudanças organizacionais e tecnológicas. A partir daí, torna-se necessário inovar nos sistemas de gestão, aumentando o nível de eficiência das organizações e passando a integrar, nos objetivos das organizações, preocupações relativas à imagem, à qualidade da gestão e à satisfação dos clientes (Pimentel & Major, 2014). Os principais sistemas de gestão inovadores que importa reter nesta revisão de literatura são o TQM e o BSC. Ainda que, como se verá adiante, estes sistemas tenham sido criados para o setor privado, as suas características e flexibilidade têm permitido a sua aplicação, também ao setor público.

2.1.1. Sistema de Gestão de Qualidade Total.

Já é vasta a literatura científica sobre TQM, podendo esta expressão ser traduzida, em português, para «Sistema de Gestão de Qualidade Total». Mas o que significa este conceito? O Sistema de Gestão de Qualidade Total está baseado nas seguintes premissas: 1) qualidade; 2) colaboradores (iniciativas e formação dos colaboradores para a melhoria da qualidade); 3)

envolvimento de todas as pessoas nas organizações; 4) compromisso dos gestores de topo, com a qualidade total (Pimentel & Major, 2014). Para completar o conceito de TQM, será importante adicionar a proposta de *Total Quality Culture* (TQC) dos autores japoneses Kanji e Yui (1997). Estes autores discutem e comparam a cultura de qualidade das empresas japonesas, estabelecidas no Japão e nos Estados Unidos. Tendo procurado as razões para as semelhanças e diferenças encontradas entre os dois países, estes autores chegaram ao conceito de TQC. Tal como Dahlgaard et al. (2013) observam «é impossível atingir a excelência numa empresa, sem a correta cultura organizacional» (Pimentel & Major, 2016, p. 999).

Um modelo muito forte, do ponto de vista teórico, é o TQM concebido por Oakland, seja individualmente (Oakland, 2004, 2011), seja em conjunto com outros autores (Oakland & Marosszeky, 2006). Segundo este modelo, para que as organizações atinjam a excelência é importante que prossigam os 4P's (*planning, performance, processes and people*). No entanto, nenhuma organização pode atingir a excelência sem realizar os 3C's: cultura, comunicação e compromisso. Ainda que os 4P's sejam as chaves para fornecer produtos e serviços de qualidade aos clientes e, em geral, melhorar a *performance* global, os 3C's ligam e garantem os resultados. O modelo também integra um quarto "C" (Cliente) que se encontra na *performance* (Pimentel & Major, 2016).

Ao TQM de Oakland é importante acrescentar as propostas de Dahlgaard-Park e Dahlgaard (2007) e a de Kanji (1998b, 2001).

No seu estudo *Excellence – 25 years evolution*, Dahlgaard-Park e Dahlgaard (2007) demonstram como, em geral, há tendência para interpretar os modelos de excelência de forma reducionista, ignorando os aspetos humanos e as chamadas «dimensões *soft*», quando as organizações implementam o modelo no seu esforço para obter a excelência. Sublinham, então, que o modelo "4P" pode contribuir para atenuar estas tendências negativas.

O modelo "4P" de Dahlgaard-Park e Dahlgaard (2007) baseia e constrói a excelência das organizações em quatro fatores: pessoas, parceiros, processos e produtos. Kanji (1998b, 2001) propõe um "business excellence index" baseado em três indicadores: satisfação dos clientes, dos empregados e dos acionistas. Estes três indicadores seguem a chamada perspectiva do *stakeholder* na qual as medidas de *performance* não financeiras são adicionadas às tradicionais medidas financeiras.

2.1.1.1. O sistema de qualidade total na administração pública.

Como já foi referido, foram também desenvolvidos estudos sobre as principais aplicações do sistema de TQM, na AP. Já é vasta a literatura internacional nesta área, que procura promover a eficiência e a eficácia nas organizações públicas.

Um dos estudos mais importantes é o de Pesic e Dahlgaard (2013). Nesta pesquisa, estes investigadores procuram testar as relações entre dois modelos: o *Balanced Scorecard* e o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). O resultado, a partir de uma amostra de 150 organizações da Sérvia, é o seguinte: o modelo de excelência EFQM pode ser usado como indicador da implementação de sucesso do BSC (Pesic & Dahlgaard, 2013).

É importante explicar que aquele modelo foi lançado numa agência governamental, na Suécia, a partir das linhas de orientação EFQM e das práticas TQM e centra-se nas seguintes premissas: orientação para o cliente e para os processos, centrado também na perspetiva do cidadão, como alternativa à gestão de execução e desempenho com base apenas na gestão dos resultados (Pimentel & Major, 2014).

A procura crescente, por parte de clientes e cidadãos de serviços de alta qualidade, a necessidade de cortar na despesa pública e, acima de tudo, a necessidade de aproximar os cidadãos da AP, promove a criação de sistemas inovadores de medição de *performance* (Sá e Kanji, 2003a; Pimentel & Major, 2016). Em Portugal, têm sido já desenvolvidos estudos na AP, nos quais se procura conhecer os fatores de sucesso identificados na investigação (Kanji, 2001, 2007) para a aplicação de modelos de excelência nas autarquias locais (Sá & Kanji, 2003a, 2003b).

Em 2004 foi criado, em Portugal, o *Programa Qualidade*¹ do Ministério da Segurança Social e do Trabalho com o título “Um modelo integrado de aplicação da Common Assessment Framework” (CAF) (Ministério da Segurança Social e do Trabalho, 2004). Este modelo assenta na CAF, um instrumento desenvolvido na União Europeia (EU) em 1999-2000, baseado nas linhas de orientação da EFQM. Ancorado à estratégia do sistema de qualidade total, este modelo tem como objetivos principais: a melhoria constante dos serviços públicos; o foco nos utentes; a liderança forte e o envolvimento dos colaboradores; a orientação para os processos e a avaliação e mensuração da *performance* (Pimentel & Major, 2016).

¹ Este programa foi implementado no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS).

A maior parte das pesquisas sobre TQM foram conduzidas no setor privado, havendo poucas no setor público. No seu conjunto, os autores destas pesquisas afirmam que os fatores-chave para a implementação de sucesso de modelos de qualidade são os mesmos, seja para o setor privado, seja para o setor público (Pimentel & Major, 2016). No entanto, são necessários mais estudos de TQM no setor público, para que esta conclusão seja validada. Conferir, além do estudo citado, outros exemplos de investigações já realizadas no setor público, como as de Milakovich (1991), Sá e Kanji (2003a) e Pimentel e Major (2014). O presente relatório inscreve-se, precisamente, nesta linha de pesquisa.

Ficou já demonstrada a forte relação entre o modelo de qualidade da EFQM e o BSC, uma vez que aquele pode ser usado como indicador da implementação de sucesso do BSC (Pesic & Dahlgaard, 2013). É preciso, então, conhecer melhor a importância desta ferramenta no contexto dos sistemas de medida de *performance*, quer no setor privado, quer no setor público. É o que será feito já a seguir.

2.1.2. O BSC: conceito, perspectivas e implementação.

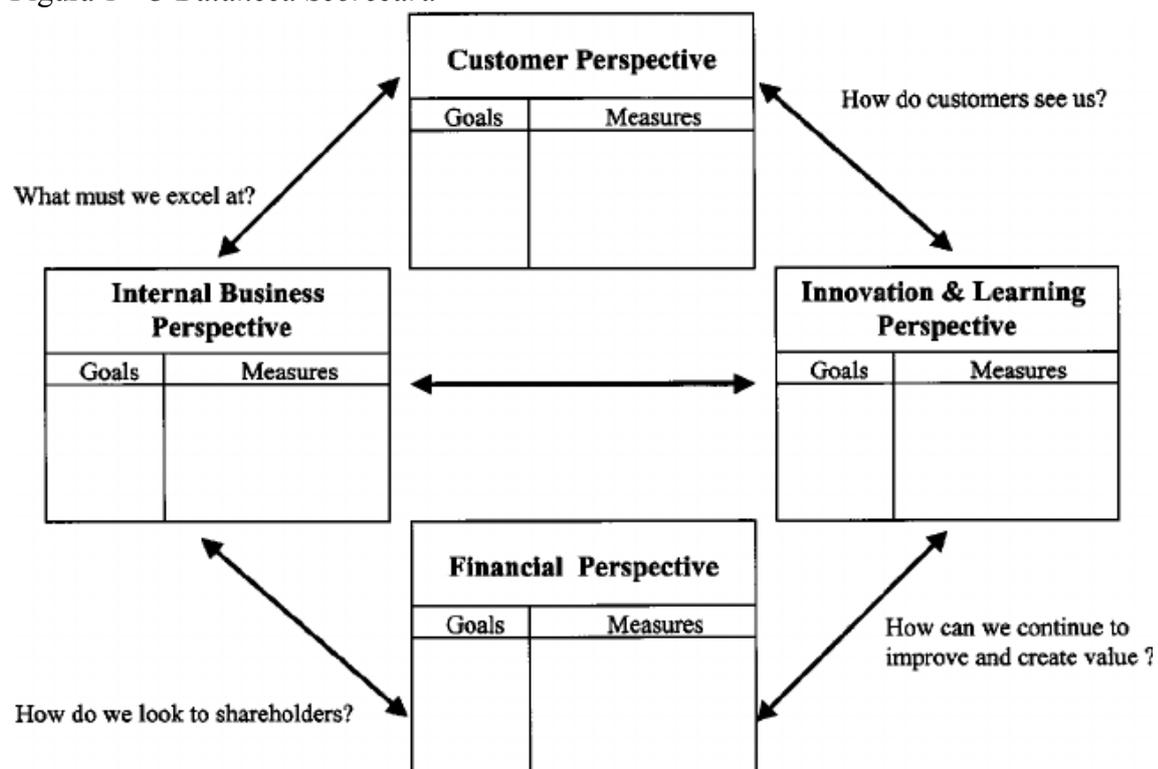
Ainda que o BSC seja uma ferramenta de gestão por objetivos, a gestão de qualidade articulada ao BSC está na base de novos modelos de gestão e de mudança organizacional. É por isso, importante conhecer, agora, o conceito de BSC e as suas perspectivas, as potencialidades e limites, para poder depois refletir sobre as possibilidades da sua aplicação ao setor público.

O BSC é uma ferramenta estratégica de medição e avaliação da *performance*. No artigo *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, os autores Kaplan e Norton apresentam o conceito original de BSC (Kaplan & Norton, 1992). Este artigo, publicado na *Harvard Business Review*, em 1992, apresenta os resultados de um estudo encomendado por várias empresas norte-americanas que não se conformavam com o facto de os seus instrumentos de avaliação da *performance* empresarial, assentes apenas em indicadores contabilísticos e financeiros, não estarem adaptados ao contexto competitivo internacional (Santos, 2008). Nas palavras de Kaplan e Norton, «as medidas de *performance* tradicionais funcionaram na era industrial, mas já não são adequadas às competências que as empresas têm de ter, atualmente» (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

Realizando um estudo, durante um ano, em doze empresas americanas, estes autores conceberam o BSC: um conjunto de medidas que dão aos dirigentes de topo uma rápida, mas compreensiva perspectiva da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o uso exclusivo de indicadores financeiros, faz com que a tomada de decisão seja assente em dados históricos que apenas informam sobre as ações do passado, não dando aos gestores informação para melhorar a gestão futura, identificando os desvios e propondo medidas corretivas. O BSC permite «converter a missão e estratégia de uma organização num conjunto de medidas de *performance* que formam o quadro de uma avaliação estratégica e de um sistema de gestão» (Kaplan & Norton, 1996, p. 18).

Figura 1 - O *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1992, p.72)

O BSC permite olhar para a empresa, a partir de quatro importantes perspectivas. Ele permite, também, a resposta a quatro importantes questões: como é que os clientes nos vêem? (perspetiva do cliente); em que é que devemos ser excelentes? (perspetiva dos processos internos); podemos continuar a melhorar e a criar valor? (perspetiva da aprendizagem e crescimento); como é que os acionistas nos vêem? (perspetiva financeira) (Kaplan & Norton, 1992). Dando, aos gestores seniores, a informação vinda destas quatro perspectivas, o BSC diminui o fluxo de informação, limitando o número de medidas utilizadas «O BSC obriga os gestores a focar-se num grupo restrito de medidas críticas» (Kaplan & Norton, 1992, p.73).

Jordan et al. (2015) afirmam que o BSC evoluiu, de um simples modelo de avaliação de *performance* para instrumento de gestão estratégica das organizações. Enunciam-se de seguida

as características da ferramenta BSC que demonstram a sua orientação para a estratégia: a ligação dos indicadores de desempenho à estratégia; o facto de proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho da organização; a ligação do controlo operacional à visão e à estratégia; a clarificação das relações de causa e efeito em que se acredita e, por último, o foco dos gestores nos aspetos mais críticos.

2.1.2.1. Implementação do BSC.

No artigo *The ten commandments of BSC*, os autores Lewy e Du Mee (1998) sublinham que é fundamental que não se comece a implementação do BSC sem que se saiba o que se pretende alcançar: implementar o BSC significa usá-lo no processo de decisão. Niven (2006) acrescenta, ainda, que antes de se tomar a decisão de implementar o BSC deve-se saber, já, qual o problema a que se irá responder. O processo de implementação tem o seu início quando a visão, missão e estratégia estão descritas num mapa estratégico e é retratado através de objetivos estratégicos críticos para o sucesso da organização (Niven, 2006).

2.1.2.2. A aplicação do BSC ao sector público: sucessos e críticas.

A partir do fim do século XX, assiste-se a uma mudança de perspetiva, no setor público, no sentido de uma maior responsabilização financeira. É a Nova Gestão Pública (*New public management*) (Hood, 1991) que se torna cada vez mais próxima dos sistemas de gestão das empresas privadas. É neste contexto que começam a surgir instrumentos de gestão mais sofisticados, como o BSC, que começa a ser adotado, em muitos e diversos países, não só nas empresas privadas, como em organizações públicas (Sharma & Gadenne, 2011).

Um exemplo interessante é o estudo desenvolvido por Chang (2007) no sistema nacional de saúde, no Reino Unido, onde foi adotado um novo instrumento de medida de *performance* – PAF (*New Performance Assessment Framework*) –, com o objetivo de garantir uma visão mais alargada da *performance* no interior do Serviço Nacional de Saúde. O PAF permite refletir e integrar a perspetiva de diferentes *stakeholders*, mas é também usado pelo governo como uma ferramenta de gestão estratégica que permite ligar a estratégia nacional com as atividades locais. Neste artigo discute-se o conceito de BSC que subjaz ao PAF do sistema nacional de saúde do Reino Unido (Chang, 2007).

Muito embora o BSC tenha sido um modelo idealizado para o setor privado (Norton & Kaplan, 1992), a sua flexibilidade e evolução têm permitido a sua utilização no setor público a partir da segunda metade dos anos 1990 (Pinto, 2007). Ainda assim, «há acordo generalizado no sentido

de reconhecer os importantes desafios que existem na transposição dos princípios do BSC para as organizações do setor público, quer no seu *design*, quer na sua implementação» (Sharma & Gadenne, 2011, p. 167).

É importante sublinhar, agora, os limites da aplicação do BSC, em geral, mas principalmente na perspetiva da sua implementação no setor público.

Como qualquer outro sistema, o BSC tem também limitações, pondo em causa, muitas vezes, a sua implementação com sucesso. Norreklit (2000) faz-lhe várias críticas: antes de mais, as relações de causa-efeito, previstas no BSC, têm ambiguidades, não refletem a dimensão temporal e nem sempre se verificam.

«Em primeiro lugar, não há uma relação causal, mas, sim, uma relação lógica entre as áreas analisadas. A satisfação do cliente não produz, necessariamente, bons resultados financeiros. [...] Não é uma questão de causalidade; é lógico porque é inerente aos conceitos.» (Norreklit, 2000, p. 829)

No mesmo estudo, o mesmo autor faz ainda as seguintes críticas ao BSC: falta de previsão na monitorização das atividades da concorrência e do desenvolvimento tecnológico; falta de enraizamento no ambiente ou na organização e, por último, falta na consideração dos imprevistos e das incertezas estratégicas que podem ameaçar, ou mesmo invalidar, a execução da estratégia da organização.

Um estudo desenvolvido em Portugal identifica diversos fatores-chave relativos às barreiras e limites de implementação do BSC (Pimentel & Major, 2009). Estes autores partem do modelo de Kasurinen (2002, cit. in Pimentel & Major, 2009), que identifica três fatores necessários para criar um potencial de mudança: motivadores, facilitadores e catalisadores, ao mesmo tempo que identificam três categorias de barreiras à mudança: “os que confundem”, “os que frustram” e “os que atrasam”. No processo de implementação do BSC, na empresa mencionada neste estudo, foram encontrados vários obstáculos: 1) barreira dos que confundem: comunicação insuficiente entre os gestores, por um lado, e entre os gestores e a equipa do BSC, por outro lado; o procedimento hierárquico de definição de objetivos e indicadores como causa de constrangimento entre alguns gestores; a resistência cultural ao uso de ferramentas de controlo de gestão e de medidas de *performance*; 2) barreira dos que frustram: alterações frequentes nas estruturas da organização, a diferentes níveis cria problemas na implementação do BSC e contribui para o abandono do projeto; os objetivos e indicadores são, frequentemente, alterados; 3) finalmente, na categoria «dos que atrasam»: inexistência de dados adequados e de sistemas

de informação; a deficiente mensuração dos indicadores; a insuficiente compreensão do BSC, pela equipa (Pimentel & Major, 2009).

É importante referir, ainda, outros estudos que identificam as dificuldades e os fatores críticos sobre a implementação do BSC e o seu uso no setor público.

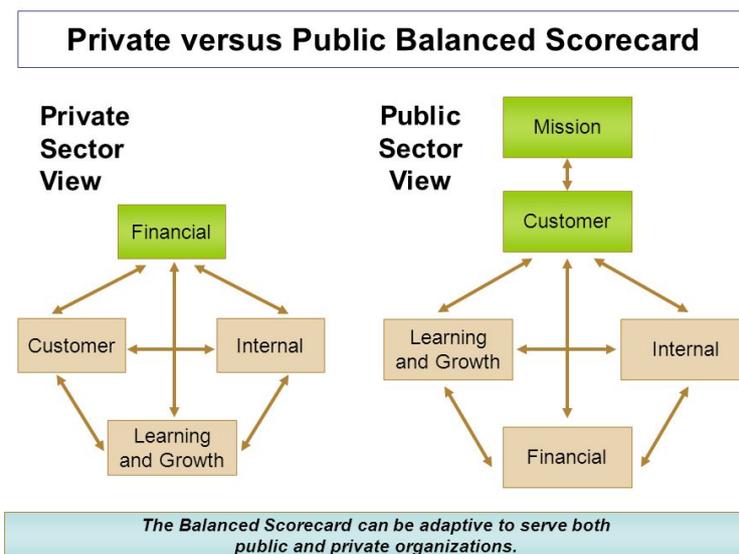
Sendo a adoção do BSC na AP um facto recente, é mais provável a resistência das pessoas à mudança, a que acresce o desconhecimento da metodologia BSC, assim como a ausência de profissionais capacitados para manejar esta ferramenta. Por outro lado, no setor público verifica-se uma falta de cultura orientada para os resultados, o que dificulta a promoção da responsabilização. Esta constatação coincide com o que se verifica na literatura científica pelo que Lapsley e Oldfield (2001) defendem que os profissionais e a gestão do setor público são mais resistentes à mudança do que no setor privado.

De um modo geral, as dificuldades na implementação do BSC no setor público residem, essencialmente, na falta de recursos, na ausência de apoio dos executivos, na reduzida participação dos cidadãos, na necessidade de um sistema de informação desenvolvido, na resistência à mudança, na falta de iniciativa política, na falta de tempo para o seu desenvolvimento e acompanhamento, na ausência de recompensas associadas ao desempenho dos trabalhadores e na necessidade de formação dos recursos humanos (Gomes et al. 2007; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012).

Niven (2006) sublinha um aspeto fundamental: se para as empresas, dirigidas à obtenção do lucro, o aumento do valor para o acionista é o objetivo principal; então para as empresas públicas e organizações sem fins lucrativos a orientação é totalmente dirigida à concretização da sua missão (Niven, 2006). Neste sentido, este autor defende que a missão deve ser introduzida como uma nova perspetiva e todas as outras perspetivas devem convergir para ela, mostrando como o BSC pode servir ambas as organizações, privadas e públicas.

A figura seguinte pretende ilustrar a importância da missão, como pilar do BSC, no setor público.

Figura 2 - *Balanced scorecard* no setor privado vs. *Balanced scorecard* no setor público



Fonte: RIS3 and EU2020 strategy, 2016 (adaptado de Kaplan, 1999)

2.1.3. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), lançado em 2004 tinha como finalidade a avaliação dos colaboradores públicos. Em 2007, o conceito foi recriado tendo sido lançado um novo SIADAP que passou a avaliar: organismos públicos - SIADAP 1; gestores - SIADAP 2; e colaboradores - SIADAP 3².

Este é um sistema de carácter obrigatório por lei. A primeira tentativa de responder às necessidades do SIADAP consistiu na implementação de um processo de gestão. Alguns objetivos globais foram definidos e alguns relatórios de monitorização (não regulares) foram produzidos. Após 2004, foram implementados vários quadros de gestão, seguindo o SIADAP e a CAF³, tendo sido adotado em 2005 um novo contrato de gestão. A carta de missão foi muito importante para a implementação do modelo de gestão global. O documento apresentava os principais objetivos e metas para o período 2005-2008. Este contrato de gestão foi também uma

² Consultar www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas

³ A CAF (Common Assessment Framework) é uma ferramenta de autoavaliação de qualidade, desenvolvida na União Europeia e pela cooperação dos Estados Membros e completamente direcionada para a Administração Pública. A sua primeira versão é de 2000 e a segunda de 2002 (Pinto, 2010, p.9)

forma de integrar e facilitar a avaliação do desempenho através de Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

O QUAR é um *scorecard* português para avaliação de desempenho e responsabilidade. Trata-se de um enquadramento adotado na administração pública, em 2008, para identificar e medir iniciativas e resultados (numa base coletiva). O QUAR está interligado e mede o SIADAP 1 (avaliação das agências públicas), sendo obrigatório por lei.

O SIADAP e os Sistemas de Gestão da Qualidade podem ser articulados em simultâneo com a metodologia do BSC. O Novo SIADAP introduz novos requisitos na filosofia e operacionalização do modelo, assentes em diferentes metodologias de gestão estratégica, nomeadamente o BSC, o qual permite efetuar a articulação com a gestão e monitorização de objetivos de uma forma transversal aos serviços (Serrano, 2010).

A nova versão do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro) assume como missão «Contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências» (Art.º 1º). De entre os objetivos deste modelo destacam-se os seguintes (Art.º 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.

3. Metodologia

3.1. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O objetivo geral deste estágio foi o de conhecer o sistema de controlo de gestão do IRN, I.P., nomeadamente a aplicação do BSC, tendo sido os objetivos específicos os seguintes:

- 1) Diagnóstico e estudo do sistema de controlo de gestão no Gabinete GCGRE do IRN, I.P.;
- 2) Conceção de estudo dada a inexistência de articulação entre os objetivos estratégicos e operacionais;
- 3) Alinhamento dos instrumentos de gestão de longo prazo (carta de missão) e de curto prazo (mapas estratégicos contidos no Plano de Atividades - PA);
- 4) Descrição e análise das tarefas de monitorização do BSC, realizadas pela estagiária, enquanto assessora do coordenador do GCGRE do IRN, I.P.;
- 5) Implementação de monitorização das ferramentas de controlo de gestão (revisão, alteração ou supressão de indicadores e/ou atividades extraordinárias) e proposta de um *Dashboard*, composta por fichas de indicadores, que permitam, na perspetiva de *once-a-month*, monitorizar todas as unidades orgânicas (UO), tornando os interlocutores (gestores das unidades orgânicas e os gestores das aplicações informáticas) autónomos na inserção dos seus próprios contributos.

3.2. Metodologia: Paradigmas, Métodos, Instrumentos e Técnicas

O presente Relatório está assente na realização de um Estágio Curricular e será incorporado pelas seguintes fases de investigação e técnicas de recolha da informação (Quivy & Campenhoudt, 2008):

- a) Realização de uma revisão da literatura sobre conceitos ligados ao Controlo de gestão e às ferramentas de avaliação de desempenho, com foco no *Balanced Scorecard* no âmbito da aplicação à administração pública e à Estratégia;
- b) Recolha de informação sobre a Organização onde foi realizado o estágio (IRN, I.P.) e, em particular, sobre o GCGRE;
- c) Descrição dos processos e atividades que constituem o GCGRE;

- d) Descrição das atividades realizadas no decorrer do estágio;
- e) Análise crítica sobre o desempenho do GCGRE e das atividades desenvolvidas pela Estagiária.

3.2.1. Técnicas de recolha de dados.

Relativamente às técnicas utilizadas para realizar a recolha de dados, estas foram essencialmente fundamentadas na procura e recolha de dados a nível qualitativo: notas recolhidas por observação participante, realização de entrevistas (quadro de entrevistas disponível no anexo 1) ao Coordenador do GCGRE e à Coordenadora do Departamento de identificação Civil (DIC) e recolha de documentação interna disponibilizada pela organização, mas também documentação externa, nomeadamente, legislação (lista de documentação disponível no anexo 2).

Na sequência do contacto inicial com o IRN, I.P., uma vez apresentado o plano de estágio e o cronograma, foi possível identificar três questões de investigação específicas (Maxwell, 2014):

- a) a primeira, de natureza teórica: Será que o IRN, I.P. tem as condições reunidas para a implementação com sucesso do BSC?
- b) a segunda, de natureza teórica: Se sim, como permitir a monitorização e implementação do BSC no IRN, I.P.?
- c) a terceira, de natureza teórica: Será possível implementar um subsistema no BSC associado ao TQM?

As notas recolhidas da observação participante, os dados da entrevista e a documentação interna e externa pedem análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2008). Segundo Ritchie e Lewis (2003, p. 35) a análise de conteúdo «envolve o estudo de documentos existentes, para compreender o seu conteúdo substantivo ou para iluminar significados mais profundos que podem ser revelados pelo seu estilo e cobertura». Ritchie e Lewis (2003, p. 34) afirmam, ainda, que uma pesquisa qualitativa «entende-se sobre qualquer tipo de pesquisa que produz resultados não obtidos através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação». As técnicas de recolha de dados para realizar pesquisas qualitativas inserem as «técnicas observacionais, entrevistas, discussões em grupo, narrativas e análise de evidências documentais».

Além da procura e recolha de dados, foi também um ponto fulcral para a realização deste relatório, a experiência vivenciada e observada no decorrer do estágio, onde a estagiária tentou

compreender melhor os processos e respetivas fragilidades do GCGRE. A técnica de observação participante é definida por Ritchie e Lewis (2003), como a união de ações, interações ou eventos que ocorram numa organização. Esta técnica «permite que os fenómenos sejam estudados à medida que surjam, mas também oferece ao pesquisador a oportunidade de obter *insights* adicionais através da experimentação dos fenómenos» (Ritchie & Lewis, 2003, p. 35).

3.2.2. Definição do método de trabalho.

Foi observada a forma como os processos eram desenvolvidos na organização e o desempenho dos colaboradores no contexto do estágio. Neste sentido, a estagiária procurou agir junto dos colaboradores e do coordenador do GCGRE. Foi também possível planificar, em conjunto com o Coordenador, algumas atividades a realizar de modo a maximizar a eficiência na gestão do GCGRE. No final, a estagiária refletiu sobre o que poderia ser melhorado.

O agir da estagiária começou centrado na observação do dia-a-dia no GCGRE, onde todos os processos eram desenvolvidos, refletindo sobre o que ia observando e realizando as suas notas de campo diárias. Estas reflexões contribuíam para delinear as suas intervenções tentando que estas fossem, progressivamente, mais adequadas ao contexto e pertinentes para o desenvolvimento do GCGRE. Este estudo enquadra-se também na metodologia de investigação-ação. A investigação-ação «é uma intervenção na prática profissional com a intenção de proporcionar uma melhoria» (Coutinho et al., 2009, p. 360). Podem considerar-se dois objetivos nesta modalidade: o da investigação, para que o investigador compreenda algo, e o de ação, visando a mudança de algo.

Na medida em que o presente relatório está associado a um estágio, foi possível colaborar com esta organização durante um período de seis meses, onde a recolha de informação sobre a operacionalização da área onde o estágio decorreu foi contínua. Foram registadas notas de campo, onde foram relatadas informações consideradas relevantes, quer para o desenvolvimento das tarefas do estágio, quer para a elaboração deste relatório. Muitas das notas de campo registadas foram provenientes do que Patton (2002) designa «*informal conversational interview*», ou seja, conversas informais. As conversas informais baseiam-se em questões que surgem, naturalmente, da interação entre as pessoas, muitas vezes no decurso da recolha de dados, durante a observação participante. No decurso da observação e do Estágio realizado, as conversas informais com todos os colaboradores do IRN, I.P. foram surgindo diversas vezes e permitiram compreender o funcionamento de processos e consequentemente do Gabinete.

Para finalizar, foram ainda realizadas quatro entrevistas, três delas ao Coordenador do Gabinete, o Dr. João Pina: no dia 12/09/2016 com a duração de 60 minutos; no dia 20/11/2016 com a duração de 40 minutos e no dia 14/01/2017 com duração de 90 minutos. Por fim, foi ainda realizada uma entrevista à Coordenadora do DIC, a Dra. Paula Marcelino no dia 15/01/2017 com a duração de 60 minutos. A estagiária elaborou um guião de entrevista (anexo 3) com questões essenciais, tendo o propósito de compreender melhor qual a opinião da Coordenação quanto à importância da utilização desta ferramenta que é o BSC e questionando, também, sobre o impacto da implementação da mesma.

Estas entrevistas, realizadas no decorrer do estágio, foram importantes e produtivas porque permitiram entender o porquê dos *Gap's* existentes e, também, compreender que, o facto de o IRN, I.P. ser uma Instituição Pública torna, por vezes, os processos de transformação mais burocráticos, complexos e demorados. Esta informação permitiu retirar conclusões mais fundamentadas relativas às mudanças já concretizadas, bem como a outras ainda por realizar, tanto no próprio GCGRE, como na Organização, no seu todo.

Segundo Ritchie e Lewis (2003), as entrevistas são vantajosas, na medida em que permitem reter informação e uma compreensão mais detalhada sobre diversos assuntos. Estas permitem ter «uma investigação detalhada das perspetivas das pessoas, para compreensão aprofundada do contexto dentro do qual os fenómenos de pesquisa estão localizados» (Ritchie & Lewis, 2003, p. 36).

3.3. Desenvolvimento do Estágio

3.3.1. Objetivos gerais

A opção pela realização de um Estágio Curricular e posterior Relatório de Estágio como Trabalho de Final de Mestrado, no GCGRE, do IRN, I.P. teve como pretensão a aplicação dos conhecimentos teóricos e competências adquiridas no Mestrado. O objetivo foi também o da aquisição de experiência profissional nesta área, em contexto real, no mundo do trabalho.

O facto de este Gabinete se encontrar numa fase de reavaliação dos modelos de planeamento e de controlo de gestão, foi um fator motivador para a realização deste Estágio Curricular, uma vez que iria ser necessária a concretização de um conjunto de atividades que iriam permitir aplicar os conhecimentos e competências adquiridas ao longo da formação académica e, concomitantemente, consolidá-los. Na concretização deste Estágio, a estagiária pôde colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares de Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e *Business Intelligence*.

3.3.2. Plano de Estágio

Após validação da candidatura para execução do Estágio no GCGRE do IRN, I.P., a entidade acolhedora definiu e remeteu o plano inicial de estágio, por ela estabelecido. Neste plano, são descritas as tarefas que foram propostas, à estagiária, no decorrer dos seis meses de estágio. As tarefas descritas no Plano de Estágio, pelo IRN, I.P., estão associadas à área de Controlo de Gestão e Estratégia, em concreto deste gabinete sendo que, neste mesmo gabinete, constam também outras áreas, nomeadamente a área da Comunicação. O Plano de Estágio foi posteriormente aprovado pela Universidade Europeia, de forma a garantir que o mesmo se adaptaria aos conteúdos lecionados no presente Mestrado.

3.3.2.1. Atividades Planeamento e Monitorização.

- Apoio ao Conselho Diretivo na formulação e comunicação da visão e estratégia do IRN, I.P., definição da carta de missão e valores;
- Apoio ao Coordenador do GCGRE na formulação e comunicação da visão e estratégia do Gabinete;

- Preparação do Plano Estratégico do IRN, I.P. (apoio ao Conselho Diretivo na elaboração e sistematização das análises de enquadramento e formulação das opções estratégicas a inscrever no Plano Estratégico);
- Realização da análise SWOT;
- Análise de modelos de qualidade total (CAF, *Balanced Scorecard*, etc.);
- Preparação do QUAR e elaboração de relatórios trimestrais de monitorização;
- Preparação do plano de atividades;
- Monitorização do quadro de indicadores de *performance* global (BSC) / auditorias de *performance*;
- Sistematização e produção de informação regular para a gestão sobre *performance* dos processos de negócio e de suporte;
- Preparação do relatório de atividades, incluindo relatório de autoavaliação;
- Identificar e propor, com base no acompanhamento dos projetos e análises comparativas, ações com vista à otimização e modernização dos serviços ou à criação de valor público através do desenvolvimento de novos serviços ou parcerias.

A metodologia do presente trabalho está de acordo com as normas estabelecidas pela Universidade Europeia e pela APA (*American Psychological Association*), onde as mesmas foram ajustadas às especificações de um Relatório de Estágio (Universidade Europeia, 2017). Para este efeito, foi realizado um plano de trabalho que representa todas as atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de Estágio, começando pela: 1) Entrega do Plano de Estágio; 2) Início do estágio no IRN, I.P.; 3) Revisão da literatura; 4) Elaboração da componente concetual; 5) Elaboração da componente metodológica; 6) Caracterização da Organização; 7) Descrição das atividades realizadas; 8) Discussão crítica das atividades realizadas; 9) Elaboração do Relatório e entrega.

3.3.2.2. *Atividades propostas e atividades realizadas.*

Como referido, o IRN, I.P. entregou um Plano de Estágio, onde foram especificadas todas as tarefas que iriam ser realizadas pela estagiária. Embora este tenha sido cumprido praticamente na sua totalidade, pelo facto de certas tarefas serem muito ambiciosas e de se terem vindo a demonstrar de maior complexidade do que o inicialmente previsto, algumas tarefas ficaram por concretizar.

Neste sentido, é apresentado no anexo 4, um cronograma com as tarefas efetivamente desenvolvidas pela estagiária, nomeadamente: a revisão da carta de missão; a redefinição dos valores institucionais; a revisão e reestruturação dos Diagramas de Atividades e Processos (DAP); como atividades complementares a estagiária procedeu ainda à construção e análise de inquéritos de comunicação interna do IRN, I.P.; e, à construção e análise de um inquérito de satisfação dos utentes dos serviços de registo; reestruturação do Relatório de Atividades (RA) de acordo com as normas legais; conceção de aplicações e ferramentas de apoio à monitorização do QUAR e do PA nomeadamente a ligação ao BSC; e por fim, conceção de um modelo de Cronograma para o GCGRE.

Nesta parte do relatório, será também possível compreender mais profundamente como está estruturada a organização, enunciando a missão e valores institucionais do IRN, I.P., o tema do alinhamento estratégico organizacional do IRN, I.P., o seu PA, o sistema de gestão estratégica e operacional, o QUAR e o RA, a partir da perspetiva das atividades realizadas no GCGRE.

3.3.2.3. Missão e valores institucionais do IRN, I.P.

Um dos tópicos mais importantes que foi discutido na revisão da literatura foi o do controlo de gestão no setor público e, nomeadamente, a possibilidade de aplicar o BSC, à AP, se devidamente considerada a importância prioritária que a missão e os valores institucionais ganham no *design* do BSC, em detrimento à dimensão financeira (Niven, 2006) que deve ser regulada pelo Estado.

No caso do IRN, I.P., a missão da organização é dada por «(...) executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas em áreas de negócio distintas: da identificação civil, do registo civil, do registo predial, do registo comercial, do registo de bens móveis, da nacionalidade e do registo de pessoas coletivas assegurando, ainda, a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial» (Plano de Atividades – Revisto, 2016, p. 20). A Organização rege-se pelo rigor técnico, inovação e o enfoque no utente, como os seus valores institucionais.

Figura 3 - Alinhamento estratégico organizacional do IRN, I.P.



Fonte: site oficial do IRN, I.P.

3.3.2.4. Plano de atividades do IRN, I.P.

A organização tem como instrumento de prospetiva o PA, este é um documento anual de gestão, de carácter obrigatório, onde são descritas as atividades a desenvolver para atingir as orientações e objetivos operacionais que constam na carta de missão definidos pelo IRN, I.P.. O PA, assente no instrumento de controlo de gestão *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), constitui um instrumento crucial para definir e comunicar a estratégia aos colaboradores e aos demais *stakeholders*.

O PA faz parte do processo de estabelecimento da estratégia, assegurando a formulação, execução dos DAP's, como esquematizado na figura anterior.

3.3.2.5. Sistema de Gestão Estratégica e Operacional do IRN, I.P. (DAP's).

O IRN, I.P. valoriza uma estratégia orientada para os resultados. Esta estratégia aposta na gestão por objetivos, com vista à melhoria do desempenho organizacional. Posto isto, a Organização desenvolve o seu Plano de Atividades com base na metodologia do BSC, uma vez que esta permite: clarificar a missão dos colaboradores e avaliar o desempenho organizacional de forma mais detalhada quando comparada com os documentos previstos na Lei: a Carta de Missão e o QUAR.

A organização adapta e aplica o BSC de forma segmentada a cada unidade constituinte deste Instituto, estando associado a um DAP (anexo 5). Também conhecidos por Mapa Estratégico de Processo, estes diagramas servem de guia e articulação com os restantes documentos de gestão. Apesar destas segmentações, há uma estrutura comum assegurada por 3 perspetivas na definição da maioria dos DAP'S: Clientes, Processos e Aprendizagem. Foi também considerada a perspetiva Financeira, para algumas UO's.

A perspetiva de topo "Utilizadores Externos e Internos" tem por base as orientações estratégicas da organização, enquanto a perspetiva de base "Aprendizagem e Conhecimento" assenta nos valores do IRN, I.P. e visa a capacitação dos recursos humanos, a eficiência organizacional de cada unidade orgânica e das infraestruturas afetas ao IRN, I.P., a inovação de processos e a melhoria contínua das bases de dados de conhecimento.

A cada perspetiva estão associados os seguintes objetivos: Eficácia, que diz respeito à produção de bens e serviços; Eficiência, que tem como fim a otimização dos recursos; e Qualidade, que tem por finalidade o aumento da satisfação dos utentes.

Os objetivos estão todos ligados por relações causa-efeito (Kaplan & Norton, 1992), independentemente da sua perspetiva. Tal significa, que a prossecução dos objetivos da segunda perspetiva, está dependente da prossecução dos objetivos da primeira perspetiva, e assim sucessivamente. É importante não esquecer, como revelou a revisão da literatura, que as relações de causa-efeito são suscetíveis de críticas: têm ambiguidades, não refletem a dimensão temporal e nem sempre se verificam. Por exemplo, a satisfação do cliente não produz, necessariamente, bons resultados financeiros (Norreklit, 2000, p. 829).

Os DAP's estão segmentados em duas áreas: *Balanced* – aqui estão inclusos os objetivos organizacionais de curto-prazo, distribuídos por duas perspetivas que visam contribuir, anualmente, para a satisfação e motivação dos recursos humanos, para a otimização dos recursos materiais e tecnológicos e para a melhoria contínua dos processos internos, tendo em vista a satisfação dos utilizadores internos e externos; e *Scorecard* – onde se incluem o corpo dos indicadores, as polaridades, as ponderações, as metas e as atividades extraordinárias que conduzem à prossecução dos objetivos e/ ou indicadores.

3.3.2.6. *Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da organização.*

Neste documento, assente no SIADAP, constam a missão da organização, os seus objetivos estratégicos, e o que se pretende alcançar no curto-prazo através da estipulação de indicadores de medição e metas a alcançar.

Incorporaram o QUAR de 2016 (anexo 6) os seguintes objetivos estratégicos, de acordo com a necessidade disposta na lei, de considerar os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade:

- «Criar serviços mais acessíveis, úteis e eficazes aos cidadãos e agentes económicos e modernizar e simplificar procedimentos»;
- «Aumentar a confiança nos atos e procedimentos, combater a fraude e o branqueamento de capitais, garantir respostas atempadas e a qualidade técnico-jurídica»;
- «Alargar a oferta de serviços atualmente disponível criando novos canais, estabelecendo colaborações com outras entidades e fortalecendo a administração eletrónica»;
- «Reforçar a ligação com os países de língua portuguesa ou com comunidades de cidadãos nacionais, contribuindo para a promoção económica e cultural de Portugal»;
- «Reduzir estruturas operativas e reforçar os mecanismos de disciplina a nível orçamental» (IRN,I.P. PA Revisto 2016, p.33).

Estes objetivos estratégicos são concretizados através do seu desenvolvimento em Objetivos Operacionais vigentes no Plano de Atividades e no QUAR. Subordinou-se a construção do Plano de Atividades e do QUAR aos objetivos constantes na Carta de Missão. Conforme observado durante o estágio, estes documentos DAP's não são monitorizados, em tempo útil.

3.3.2.7. *Relatório de Atividades (RA).*

O RA discrimina os objetivos atingidos, o grau de realização dos projetos e os recursos utilizados. Deste instrumento faz parte o relatório de autoavaliação. A autoavaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objetivos anualmente fixados. Este documento também carece de monitorização.

3.3.3. Enquadramento funcional do estágio.

Neste subcapítulo será apresentada a estrutura organizacional do IRN,I.P. e do GCGRE, assim como as principais funções por ele desempenhadas. Através dos organogramas será possível compreender como está organizado o Instituto. O GCGRE responde única e exclusivamente à Administração, sendo responsável pelo controlo e gestão das restantes unidades orgânicas. A ênfase será colocada nas funções desempenhadas no GCGRE, gabinete onde o Estágio foi realizado.

3.3.3.1. Estrutura organizacional e funções da Organização e do GCGRE.

A Organização é composta pelas seguintes unidades orgânicas: Identificação Civil, Registo Civil, Predial, Comercial e Bens móveis, Nacionalidade e Gestão de testamentos, Registo de pessoas coletivas e Atividade notarial. Estas unidades são apoiadas pelos seguintes departamentos: Gestão de recursos humanos, Gestão financeira, Gestão patrimonial, Gestão e apoio técnico jurídico aos serviços de registo, GCGRE, Contratação e Gestão de contratos, como se pode verificar no Organograma presente no anexo 7.

O Conselho Diretivo está no topo da Organização. Aqui é definida a estratégia da Organização. Todas as unidades orgânicas reportam a este que, por sua vez, é assessorado pelo Conselho Consultivo.

O GCGRE desempenha funções no âmbito da Gestão e do Planeamento na sua essência, embora desempenhe também funções no âmbito da Comunicação interna e externa. Este Gabinete presta apoio ao Conselho Diretivo, aquando da formulação, execução e monitorização da Estratégia da Organização, com o objetivo de garantir o alinhamento e cumprimento da sua missão. Cabe ao GCGRE o processo de conceção de instrumentos de gestão que auxiliem estas funções do Conselho Diretivo. São, ainda, da responsabilidade deste Gabinete a definição da Carta de Missão e do QUAR da Organização. Por outro lado, como referido anteriormente, este gabinete desenvolve também funções a nível de Comunicação, garantindo a eficiência, eficácia e qualidade da comunicação interna e externa.

O GCGRE recebe mensalmente, informação de todas as áreas e procede à elaboração dos relatórios trimestrais, semestrais e anuais. Deste modo, o Gabinete presta apoio ao Conselho Diretivo, fazendo o reporte de dados reais de gestão. O DAP do GCGRE, como já foi dito, está

assente na missão e vai de encontro às orientações estratégicas definidas, tendo sempre em consideração os *stakeholders* a quem se destina.

Os *stakeholders* deste Gabinete são: Utentes Internos de Comunicação (funcionários); Utentes Externos de Comunicação (cidadãos e empresas); Conselho Diretivo; e Direção Geral da Política de Justiça – Ministério da Justiça.

As orientações estratégicas do GCGRE são as seguintes: criação de condições para facilitar e incentivar o acesso aos serviços de registo e à informação registal; reforço da segurança jurídica dos atos e procedimentos; garantia de respostas dentro dos prazos legalmente estabelecidos; alargamento da oferta de serviços; contribuição para a livre circulação transfronteiriça de pessoas, bens e serviços; fortalecimento da cooperação e otimização da gestão dos recursos materiais, financeiros e humanos.

A Organização teve a necessidade de adaptar o seu BSC às necessidades das suas unidades orgânicas. Foram definidas, para o DAP do GCGRE, três perspetivas: Aprendizagem e crescimento, Processos e Utilizadores internos e externos. Os objetivos foram distribuídos pelas mesmas, aos quais foram elencados um ou mais indicadores com métricas apropriadas, de modo a que se pudesse medir o desempenho e que fosse facilmente observável quais os resultados alcançados (insuficiente ou suficiente). Porém, este mapa não é monitorizado, motivo pelo qual não há possibilidade de realizar medidas corretivas antes do término do ano, de modo a alterar potenciais desvios na concretização de algum objetivo.

3.3.3.2. *Processos, atividades e tarefas.*

O GCGRE desenvolve tarefas divididas entre as áreas do Planeamento e Controlo de Gestão e a Comunicação, tais como, prestação de apoio na definição da Carta de Missão, QUAR, e respetivos relatórios anuais; definição de metodologias de planeamento das atividades, assim como dos objetivos a atingir; elaboração do plano de atividades e relatório de atividades; criação das condições para o cumprimento da estratégia de comunicação e imagem corporativa; definição dos meios, suportes e canais de comunicação essenciais à presença institucional em eventos nacionais e internacionais ou de carácter idêntico, com vista à divulgação dos serviços ou projetos; divulgação externa (sítio internet) dos factos relevantes para os utentes dos serviços de registos, notariado e divulgação interna de informação útil de interesse da Organização, através da intranet e dos serviços *IRNotici@s*, *Fl@sh Informativo* e *Circul@r Informativa*, relativa às deliberações do Conselho Diretivo; atualização do manual de normas gráficas e dota

os funcionários do Instituto das ferramentas de trabalho que lhes permitem cumprir com as regras definidas (IRN, I.P., 2016, Plano de Atividades Revisto).

3.3.4. Desenvolvimento das atividades de estágio.

Neste ponto serão apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do Estágio curricular no GCGRE, do IRN, I.P.. Este Estágio teve uma duração de 6 meses, os horários variavam consoante as necessidades de entrega de projetos do GCGRE. O processo de seleção, por parte da Organização, teve início em Setembro de 2016, com a realização de uma entrevista com o coordenador do gabinete da entidade acolhedora, o Dr. João Pina. Consequentemente, foi estabelecido o protocolo com a Universidade Europeia. O Estágio teve início no mês de Setembro e concluiu-se em Fevereiro de 2017.

No decorrer deste Estágio, foram desenvolvidas várias tarefas, essencialmente no âmbito do Planeamento e do Controlo de Gestão, sob supervisão do coordenador do gabinete.

3.3.4.1. Diagnóstico do IRN, I.P. e estabelecimento de objetivos a atingir, de acordo com o Plano de Estágio.

Em primeiro lugar, foi realizado um diagnóstico da Organização e foram estabelecidos os objetivos a atingir, para posteriormente elaborar e detalhar a forma de concretização do Plano de Estágio. Preconizou-se um estudo sobre a integração dos vários instrumentos de gestão (Carta de Missão, PA e QUAR) de modo a alinhar, em cascata, os respetivos objetivos. Este estudo teve a sua ênfase na forma como os dirigentes atualmente comunicam a gestão aos seus colaboradores, cooperando também para facilitar o processo de fixação dos objetivos individuais dos trabalhadores que agora terão uma indexação aos objetivos organizacionais.

3.3.4.2. Revisão da Carta de Missão e Valores Institucionais.

A ausência de um plano estratégico foi o ponto de partida para a formulação estratégica da organização, uma vez que existia apenas a Carta de Missão (anexo 8) da Organização. A Carta de Missão do IRN, I.P., em vigência aquando do estágio, tinha sido definida em 2013, tendo um horizonte temporal de 5 anos. A Carta de Missão precisava ser melhorada, de forma a estar devidamente integrada com o plano estratégico da Organização. Houve, também, a necessidade de serem revistos os Valores Institucionais. A Organização pretendia construir o seu Plano

Estratégico. No entanto, os Valores e Missão, que são a base da organização e da construção do seu futuro, não estavam corretamente definidos nem integrados com os restantes elementos estratégicos.

Com vista à conceção dos pressupostos para construção do futuro plano estratégico, foram definidos, com a colaboração da estagiária, os cinco novos valores institucionais da Organização (anexo 9), que constituem um dos principais pilares na definição da estratégia de uma organização, e que são também pilares do BSC. Esta importância foi reconhecida por Kaplan e Norton (1999), mesmo para as organizações do setor público e foi, mais tarde, profundamente trabalhada por Niven (2006) que atribui à Missão de uma organização do setor público, um lugar primordial na elaboração e implementação do BSC.

A definição de Valores Institucionais conectados com a Carta de Missão, reforçam o cruzamento, indexação e congruência refletida nos objetivos do PA e do QUAR, visando assim a gestão de integração dos vários instrumentos de gestão.

3.3.4.3. Reestruturação dos DAP's e conceção de uma aplicação de monitorização.

Foram revistas as estruturas e conteúdos dos DAP's da Organização, tendo sido incorporado um conjunto de novos atributos que permitiram uma maior coesão e consolidação deste instrumento. O BSC foi o instrumento de apoio adotado para a «tradução da visão e missão da organização num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, os quais servirão para alinhar as iniciativas operacionais com os objetivos estratégicos» (Jordan et al., 2015, p. 279).

Foram inseridos, nos DAP, os seguintes atributos (ver no anexo 5 os DAP's antes e após esta reestruturação):

Valor crítico - como medida de limite máximo de execução de uma tarefa e foram, ainda, associadas fórmulas de cálculo automatizadas dos mesmos;

Histórico - desde 2014, possibilitando a visualização sobre a evolução do desempenho dos indicadores, tendo em vista a ambição das metas;

Matrizes com os *stakeholders*, associados a cada unidade orgânica;

Valores institucionais - com vista ao reforço do alinhamento de toda a Organização em cada unidade estratégica;

Foram revistos e analisados de forma crítica os 365 indicadores e atividades extraordinárias integrantes dos DAP de todas as unidades orgânicas da Organização.

Foi ainda concebido um *Dashboard* integrado por fichas modelo (anexo 10) que visam a revisão

e/ou alteração dos Indicadores e das Atividades Extraordinárias designadas nos BSC's, contribuindo assim, para a revisão e monitorização em tempo útil dos DAP das várias UO.

3.3.4.4. Conceção de um cronograma com as monitorizações anuais pelo GCGRE.

Conceção de um modelo Cronograma do Planeamento do GCGRE, visnado o cumprimentos d os prazos de pedido de contributos, por parte do GCGRE, às demais UO's, permitindo deste modo que a sua monitorização fosse realizada em tempo útil, conforme consta na figura do anexo 11.

3.3.4.5. Construção de um inquérito de satisfação aos utentes e respetiva análise refletida num relatório.

A estagiária analisou, pela primeira vez, a base de dados relativa a um inquérito sobre: satisfação dos utentes, e outro sobre a comunicação interna do IRN, I.P.. A respetiva análise desses resultados consta do relatório presente nos anexos 12 e 13.

3.3.5. Enquadramento face ao plano de estágio.

As seguintes tarefas de Planeamento e Monitorização anunciadas no Plano de estágio foram efetivamente concretizadas: Apoio ao Conselho Diretivo na formulação e comunicação da visão e estratégia do IRN, I.P.; definição da Carta de Missão e Valores; apoio ao Coordenador do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas na formulação e comunicação da visão e Estratégia do Gabinete; Preparação do Plano Estratégico do IRN, I.P. (apoio ao Conselho Diretivo na elaboração e sistematização das análises de enquadramento e formulação das opções estratégicas a inscrever no Plano Estratégico); Preparação do QUAR e elaboração de relatórios quadrimestrais de monitorização; Preparação do Plano de Atividades; monitorização do quadro de indicadores de *performance* global (BSC); Preparação do Relatório de Atividades. Não foi concretizada a análise SWOT. É importante sublinhar que o IRN, I.P. recebeu pela primeira vez um estágio, a que se acrescentaram limitações de tempo para a realização de todas as tarefas propostas.

3.3.5.1. Competências e conhecimentos mobilizados.

Relativamente às competências e conhecimentos mobilizados, estas foram transversais a todas as áreas do GCGRE. O trabalho em equipa foi uma das competências desenvolvidas, presente em praticamente todos os projetos desenvolvidos dentro do Gabinete. Devido, também, à dimensão do Gabinete (1 coordenador, 3 técnicas superiores e 1 administrativo) o ambiente é calmo e de muita entajuda e partilha do saber.

No âmbito do estágio, e devido à grande autonomia que o Dr. João Pina proporcionou, foi possível o desenvolvimento de várias competências, dinamismo, organização e responsabilidade, as quais são indispensáveis em qualquer área de trabalho. Estas foram, em síntese, as competências mais desenvolvidas ao longo deste estágio.

4. Discussão e recomendações

4.1. Discussão Crítica das Atividades de Estágio

Serão agora apresentadas as apreciações críticas e recomendações sobre as atividades desenvolvidas durante o Estágio, à luz do Plano de Estágio enviado pela entidade acolhedora e do contributo que o Plano Curricular do Mestrado teve sobre o desempenho das atividades desenvolvidas.

4.1.1. Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência.

Como referido anteriormente o estágio foi realizado no GCGRE do IRN, I.P., onde foram desenvolvidas essencialmente atividades de Planeamento de Gestão, Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão e, nesse sentido, a estagiária, após o desenvolvimento das tarefas anteriormente descritas, realizará uma análise crítica sobre as mesmas, prosseguindo os objetivos de pesquisa seguintes:

- Diagnóstico e estudo sobre o sistema de controlo de gestão do GCGRE;
- Conceção de estudo, dada a inexistência de articulação entre os objetivos estratégicos e operacionais; para orientar o IRN, I.P. no sentido de alinhar os instrumentos de gestão de LP (Carta de Missão) e CP (os mapas estratégicos contidos no Plano de Atividades);
- Implementação e monitorização das ferramentas de Controlo de Gestão (revisão e seleção de indicadores); proposta e implementação de dois *Dashboard's* que permitam, na perspetiva *once-a-month*, monitorizar todas as unidades orgânicas, tornando os interlocutores (os gestores das unidades orgânicas e os gestores das aplicações informáticas) autónomos na inserção dos seus próprios contributos.

4.1.1.1. Análise da Organização e estabelecimento de objetivos.

Em primeiro lugar foi realizada uma reunião com o coordenador do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas, do IRN, I.P. onde foram explicitados os objetivos a atingir no âmbito do estágio. Foi realizada, então, uma pesquisa sobre o IRN, I.P., nomeadamente sobre o clima organizacional, o balanço social, entre outros, com o objetivo de perceber o decréscimo abrupto dos recursos humanos desde 2010, o nível de literacia dos recursos humanos para verificar a existência das competências necessárias para determinados processos e o tempo de administração, de modo a considerar aqui um fator de muita importância – a fadiga em relação à administração pública – por fim, conhecer a idade média dos colaboradores e a consequente resistência no âmbito da inovação.

Concretamente,

«(...) é preciso investir no sentido da gestão da mudança, visto que esta é uma casa clássica e antiquada com recursos com muitos anos de casa, a forma de colmatá-la seria através da administração de formação de modo a dar a conhecer o âmbito do controlo de gestão, reduzindo a resistência ao mesmo».

Coordenador do GCGRE, 12/09/2016

4.1.1.2. Processo avaliativo do IRN, I.P. – Estrutura comum de avaliação (CAF) e Balanced Scorecard (BSC).

Realizou-se um primeiro estudo do GCGRE relativamente ao processo avaliativo, nomeadamente através da análise da Carta de Missão e Valores Institucionais nela inscritos. Posteriormente, foi implementado o BSC enquanto ferramenta de avaliação, e, também, identificados e analisados os *stakeholders* do IRN, I.P.. Por fim, foram caracterizadas todas as unidades orgânicas que utilizam o BSC e as suas respetivas especificações.

Foi feito, também, um levantamento bibliográfico sobre os instrumentos de avaliação de desempenho utilizados na Administração Pública, fazendo uma análise comparativa entre a CAF e o BSC, tendo em consideração a lei do SIADAP (Lei nº66-B/2007), que enquadra o processo avaliativo da Administração Pública.

Estes passos, foram fulcrais na concretização do objetivo de reunir as condições de suporte para a elaboração do Plano Estratégico, em 2019, uma vez que, sem conhecer a Organização, os seus processos e ferramentas utilizadas, a estagiária não poderia determinar um conjunto de ações

que promovessem o movimento da organização, desde a sua posição atual (diagnóstico) até à posição futura desejada.

Este estudo subordinou-se a uma prévia reunião com o coordenador do GCGRE, na qual se apurou qual o ambiente organizacional vivenciado no IRN, I.P. e em que sentido se pretende que a Organização caminhe, tendo sido sublinhado o objetivo de concretização de atividades de suporte à conceção do Plano Estratégico de 2019.

Uma vez realizadas as tarefas infra descritas, a estagiária apurou qual o caminho a seguir para que estejam reunidas as condições de suporte necessárias, para a correta elaboração do Plano Estratégico de 2019 que se descreve de seguida.

4.1.1.3. Revisão da Carta de Missão e dos Valores Institucionais do IRN, I.P..

Foi, então, preconizado um estudo crítico sobre os valores institucionais consagrados, à data do estágio, propondo-se alternativas. Foi concretizado em primeiro lugar pela estagiária:

- Análise dos valores divulgados por organizações públicas de referência e de algumas das maiores empresas privadas e
- Análise dos valores subjacentes aos objetivos vertidos na Carta de Missão do Conselho Diretivo do IRN, I.P.

Foi tido também em consideração, o facto de as atuais configurações das organizações se passarem a focar, principalmente, nas pessoas, ao invés de se centrarem apenas nos processos organizacionais, tornando a organização um espaço social dominado pelas relações interpessoais. Neste novo cenário, procura-se aliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos trabalhadores internos com os valores da Organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva dos organismos públicos, podendo levar a Organização a atingir, ou não, os resultados esperados.

Concretamente,

«(...) a ferramenta BSC embora já existisse, não se encontrava devidamente implementada de acordo com a literatura, verificavam-se lacunas como a ausência do alinhamento estratégico: os objetivos estratégicos à carta de missão e valores do IRN, I.P.»

Coordenador do GCGRE, 12/09/2017

Atenta aos estudos realizados no GCGRE a estagiária propôs os seguintes valores, que foram posteriormente aceites pela Direção e integrados:

- Confiança; Rigor; Inovação; Cooperação e parcerias; Proximidade do cidadão; Valorização dos recursos humanos, financeiros e materiais.

Deste modo, foram reescritos e publicados no RA 2016 e no PA de 2017 os novos valores institucionais do IRN, I.P.. Os valores institucionais foram, também, integrados em todos os DAP, visando a maximização da gestão da integração de todas as ferramentas.

4.1.1.4. Diagnóstico do BSC e reestruturação dos DAP do IRN, I.P..

Com vista à Gestão da integração dos instrumentos de gestão, evolução e monitorização do *Balanced Scorecard* e dos Diagramas de Processo e Atividades (DAP) de todas as unidades orgânicas, foram revistas as estruturas e conteúdos destes mapas, com a integração de novos elementos. Foi incorporado um conjunto de novos atributos aos DAP, que permitiram uma maior coesão e consolidação deste instrumento. Estas inovações permitiram a decisão pela utilização, em definitivo, do BSC como instrumento para elaboração do seu plano estratégico.

O BSC foi o instrumento adotado como suporte à elaboração do Plano Estratégico, uma vez que o mesmo já constava no Plano Operacional para gerir os processos de negócio das treze UO do IRN, I.P. Este é um bom exemplo de como a ferramenta BSC, de simples instrumento de avaliação de desempenho, se assume em todo o seu potencial estratégico, permitindo focalizar a visão dos gestores no que é crítico para o sucesso da organização de forma integrada (Teixeira, 2011, p. 274).

Concretamente,

«(...) O DIC já utilizava os princípios do BSC, eram estabelecidos objetivos macro e micro com tarefas associadas aos mesmos. Porém a utilização desta ferramenta era feita de forma desintegrada do IRN, I.P., não havia qualquer ligação aos objetivos de outras UO, o foco era apenas a concretização dos objetivos do DIC de forma isolada.»

«(...) Com o surgimento e implementação do BSC no IRN, I.P., tornou-se possível o alinhamento dos objetivos das várias UO em função da concretização da estratégia da organização. Todas as direções de unidades orgânicas têm a sua visão e os seus objetivos, porém, através do uso desta ferramenta tornou-se possível visualizar e esquematizar o caminho a percorrer de forma simples e conseguem prevenir-se cenários

menos desejados através do apuramento de desvios e estabelecimento de tarefas em tempo útil.»

Entrevista à Coordenadora do DIC, 15/01/2017

Foram inseridos nos DAP, os seguintes atributos:

- i. Incorporação dos valores críticos, como medida de limite máximo de execução de uma tarefa. Foram acrescentados os valores críticos, aliados às recomendações do Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços (CCAS), para a sua construção adequada, uma vez que a realidade nos diz que devemos indexar os pressupostos para a construção e valorização, tendo por objetivo a não ultrapassagem de um valor limite de 125% nas execuções. Este limite é imposto, não só para os gestores serem convidados a planear melhor (ao invés de planear aleatoriamente), como para evitar execuções irrealistas de 300%, como constavam anteriormente nas execuções do IRN, I.P.. Aos valores críticos foram, ainda, associadas fórmulas de cálculo dos mesmos, de modo a que essa função ficasse automatizada, facilitando o preenchimento do mapa e a sua monitorização. A monitorização veio trazer execuções realistas entre os 100% e os 125%, uma vez que pela primeira vez, se tornou possível o ajustamento continuado, em tempo útil, em função das realidades vislumbradas.

Concretamente,

«(...) verificavam-se taxas de execução com 300%, o que não refletia a realidade, foi importante a estipulação de limites de execução de acordo com o CCAS, para que estes dados se tornassem fiáveis e relevantes para a Coordenação da UO»

Coordenação do GCGRE, 20/11/2017

- ii. Incorporação dos históricos de cada UO desde 2014, possibilitando a visualização numérica sobre a evolução do desempenho dos indicadores. Os históricos têm em vista a ambição das metas, maximizando a evolução constante, através da “exposição” da evolução histórica das execuções de todos os indicadores. Os mesmos são acompanhados de informação gráfica (gráficos *sparkline*), para que, de forma visual, seja maximizada a semiótica, permitindo deste modo a verificação da ambição, ano após ano, impulsionando nos gestores a vontade de evolução constante em cada um dos processos.

- iii. Incorporadas as matrizes com os *stakeholders*, associados à orientação estratégica de cada unidade orgânica, permitindo aos trabalhadores uma melhor percepção da Estratégia da Organização.
- iv. Os valores institucionais foram também acrescentados aos DAP de forma a reforçar o alinhamento de toda a Organização, em cada unidade estratégica, e que os mesmos sejam incorporados e percebidos por todos os intervenientes, introduzindo desde logo o princípio da Gestão da Mudança.
- v. Reforçar a importância das Atividades Extraordinárias. No âmbito da Gestão da mudança – e fazendo com que as pessoas entendam progressivamente o conceito e a amplitude longitudinal de uma Atividade Extraordinária –, ano após ano, verificar-se-á um aumento da consciencialização desse facto e o contributo de cada um individualmente, para o atingimento de um objetivo maior, o da melhoria da sua Organização. Para cada objetivo, terá de ser elencada pelo menos uma tarefa extraordinária contribuindo desta forma para a concretização dos objetivos de cada unidade orgânica.

4.1.1.5. Revisão da missão de cada unidade orgânica.

Foram revistas e redefinidas a missão de cada unidade orgânica. Estas reestruturações foram realizadas em colaboração com os respetivos dirigentes. Este estudo foi realizado tendo em vista a revisão das grandes linhas orientadoras do IRN, I.P. e a sua tradução em cada uma das unidades orgânicas, tendo em consideração as especificidades de cada uma.

Este estudo culminou na integração das missões refletidas nos mapas estratégicos (DAP) de cada unidade orgânica.

4.1.1.6. Revisão de Indicadores dos mapas estratégicos – DAP.

Ainda em colaboração com os dirigentes de cada unidade orgânica, foi feita uma análise crítica ao corpo dos indicadores. Foi realizada uma análise de modo a verificar se se encontram, ou não, refletidos os objetivos estratégicos incluídos na Carta de Missão, nos mapas estratégicos (DAP) das diversas unidades orgânicas, visando o alinhamento organizacional em cascata.

Os responsáveis foram convidados a confirmar cada um dos indicadores, tendo por base as atribuições de cada unidade orgânica e, sobretudo, se os mesmos constituíam a garantia para a

melhoria do desempenho, tendo em vista, a importância de conservar apenas os indicadores que sejam os que constituem uma boa base para a melhoria da *performance*.

No âmbito da gestão da mudança, foi importante, conseguir debater a forma de pensar sobre os indicadores importantes, a incorporar nos mapas estratégicos, estabelecendo o foco nos resultados imediatos através dos meios disponíveis. É importante para a correta definição dos indicadores que: a) os dirigentes reflitam sobre os resultados que pretendem obter a curto prazo (1 ano) e, paralelamente, sobre os meios que têm afetos; b) os dirigentes mantenham o foco apenas nos indicadores que têm de ser melhorados e efetivamente cumpridos. Neste contexto, e após a estagiária ter conseguido concluir esta revisão e posterior redefinição, pôde assistir-se a uma redução significativa da quantidade de indicadores, ao mesmo tempo que se tornaram úteis na prossecução dos objetivos do IRN, I.P..

Tendo sempre em perspetiva, neste âmbito operacional, que apenas devem integrar o BSC, o grupo de indicadores que aumente a *performance* e processos que o gestor queira melhorar. Até aí, os gestores davam expressão, através do BSC, a tudo o que era feito, ao invés de selecionarem os indicadores em foco para melhorar a *performance* de um conjunto de processos, num determinado ano, e se focarem apenas nesse grupo restrito de indicadores. Aqui se revela a lição original de Kaplan e Norton (1992) quando os autores sublinham que em gestão, “menos pode ser mais”, já que deve ser fornecida aos decisores, a informação essencial, atempada e, nunca, o excesso de informação. O BSC permite, aos gestores, a possibilidade de se concentrarem numa pequena lista de indicadores críticos para a atual e futura *performance* da organização (Kaplan & Norton, 1992, pp.72-73). Foi possível, deste modo, transmitir a ideia de que, do ponto de vista operacional, o exercício tem apenas um ano e, naquele ano, o foco tem de estar nos processos cujos resultados das execuções não estão a corresponder ao esperado.

Concretamente,

«(...) os 365 indicadores existentes nas treze UO tornava os mapas estratégico pouco relevantes. Muitos dos indicadores transitavam de ano para ano, mesmo sabendo que as suas taxas de execução iriam atingir os 300%. A seleção crítica deste leque de indicadores através de reuniões com todas as UO veio acrescentar muito valor ao BSC, uma vez que se mantiveram apenas os indicadores relevantes e que realmente concorriam para a concretização dos objetivos do IRN,I.P.. Mais uma vez este foi um passo importante no sentido de alinhar o BSC aos seus princípios inscritos na literatura.»

Coordenador do GCGRE, 14/01/2017

4.1.1.7. *Sofisticação do Plano e Relatório de Atividades.*

O Plano e respetivo Relatório de Atividades do IRN, I.P. são, conforme nos indicou a revisão da literatura, documentos de gestão de carácter obrigatório. Estes são realizados com base no *Balanced Scorecard*, através da sua integração nos mapas estratégicos (DAP's) que não eram, no início deste estágio, monitorizados. Através da potencialização da ferramenta BSC, foi possível sofisticar o Plano e Relatório de Atividades.

4.1.1.8. *Monitorização do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).*

A monitorização do QUAR passou a ser realizada mensalmente, suportada numa nova ferramenta concebida pela Estagiária, um *Dashboard do QUAR*, tal como passou a acontecer também com o *Dashboard dos DAP*, referido anteriormente. A monitorização do QUAR já era realizada, no entanto foram detetadas, durante o estágio, várias fragilidades, entre as quais, a inexistência de uma aplicação informática, o que fazia com que o tempo para análise e validação dos dados no âmbito da monitorização fosse demasiado longo, impedindo a maximização da resposta. Foi, então, construída uma aplicação informática internamente com o intuito de ser utilizada em regime de *self-service*, numa ótica de *once-a-month*. Tal significa que a monitorização é realizada uma vez por mês e apenas é exigido, aos responsáveis pelos indicadores, um dado, por mês. Deste modo, foi possível maximizar a capacidade de resposta e melhorar a monitorização do QUAR. Na aplicação disponibilizada para o responsável de cada unidade orgânica, os dados estão solidamente ligados entre o *QUAR* e o *Dashboard* sendo alimentados automaticamente. Deste modo, o impacto do esforço para o carregamento de dados e subsequente análise dos mesmos está minimizado por força dos automatismos.

Por outro lado, e visando a articulação dos vários instrumentos de gestão, torna-se da maior importância refletir os indicadores do QUAR, no Plano de Atividades, de forma a promover um desempenho coerente e alinhado da Organização. Deste modo, a aplicação veio também automatizar esta relação entre os dados presentes, no QUAR, e no PA. A aplicação veio ainda reforçar o alinhamento da Organização uma vez que, os indicadores que integram os DAP's das unidades orgânicas que concorrem para a prossecução dos indicadores QUAR, surgem identificados através da menção (QUAR), destacada pela utilização da cor azul.

Concretamente,

«(...) através das ferramentas disponibilizadas pelo GCGRE, nomeadamente os *Dashboards* que suportavam a monitorização das ferramentas de controlo de gestão, todo o processo se tornou mais automatizado, uma grande mais-valia foi sem dúvida o facto de os objetivos presentes no QUAR alimentarem automaticamente o PA e o RA. Deste modo, viu-se reduzida a carga administrativa otimizando o sistema.»

Entrevista à Coordenadora do DIC, 15/01/2017

4.1.1.9. Monitorização dos Objetivos e Indicadores do Plano de Atividades.

Perante o sucesso na conceção e implementação “*in house*” do *Dashboard QUAR* para monitorização do QUAR, preconizou-se a conceção de uma aplicação idêntica para a monitorização dos objetivos e respetivos indicadores do PA.

Foi concebido um *Dashboard* como referido anteriormente, composto por fichas modelo para serem revistos(as), acrescentados(as) e/ou alterados(as) os Indicadores e as Atividades Extraordinárias, contribuindo assim, para a introdução revisão e monitorização em tempo útil dos DAP’s, caso as Unidades Orgânicas sintam necessidade de ajustar e evitar potenciais desvios apurados em relação às metas estipuladas. Facto é que, sem monitorização, caminhamos para a destruição do planeamento, uma vez que não existe matriz de risco e não existem ajustamentos em tempo útil em função de desvios apurados.

Concretamente,

«(...) a disponibilização dos *Dashboards* tornou o procedimento de monitorização mais simples, rápido e eficaz através dos seus automatismos.»

Entrevista à Coordenadora do DIC, 15/01/2017

Esta aplicação foi customizada às especificidades do IRN, I.P. vindo, deste modo, possibilitar aos gestores de processo que indiquem e fundamentem as razões pelas quais entendem que devem ser revistas as redações dos indicadores, das metas associadas, da supressão de indicadores, da revisão das atividades extraordinárias e/ou sua supressão. Por outro lado, o facto de estar estruturada em função dos requisitos delineados pelo GCGRE, possibilita a minimização do tempo de análise e de validação desta informação no âmbito da sua monitorização. Esta aplicação visou a realização da monitorização, de forma simples dados os recursos limitados do Gabinete e o volume de trabalho uma vez, que no total das 13 unidades orgânicas, existe um somatório de mais de 300 indicadores. Pretende-se, com o processo de

monitorização, uma gestão ativa e dinâmica da estratégia que permita uma atuação atempada, num eventual cenário de desvio.

No âmbito da monitorização do plano de atividades, com a criação deste *Dashboard* o IRN,I.P. libertou-se de dependências em relação a empresas externas, tendo sido esta aplicação estruturada no sentido de facilitar a monitorização dos indicadores presentes no PA, mas tendo também sempre em vista o objetivo último de minimizar o tempo de análise e de validação desta informação.

4.1.1.10. Análise de Inquérito de Satisfação aos utentes e Relatório.

Visando a adoção de medidas corretivas que impulsionem a melhoria contínua da prestação de serviços pelo IRN, I.P., foi realizada uma análise aos inquéritos de satisfação, (320.000 dados) respondidos pelos utentes dos serviços de registo dos cidadãos nacionais e respetiva análise de conteúdos, apurando a Satisfação por dimensão/item avaliada/o.

Após esta análise, foi produzido um relatório, presente no Anexo 12b, onde se contextualiza e se explicam os resultados apurados.

4.1.2. Análise crítica das atividades de estágio face ao plano de estágio.

Relativamente às atividades de Estágio desenvolvidas face ao Plano de Estágio entregue pela entidade acolhedora, foi possível verificar que muito embora o facto de ter uma estagiária fosse uma experiência pioneira por parte da entidade acolhedora, o IRN,I.P., tudo correu como esperado, graças ao tempo despendido pelo Coordenador do Gabinete a cargo do estágio e também pela liberdade e autonomia que foi dada à Estagiária por este, permitindo que todos os processos fossem realizados com maior celeridade através da sua colaboração, possibilitando deste modo que todas as atividades fossem desenvolvidas conforme o planeado.

4.1.2.1. Contributos do plano curricular do mestrado para o estágio.

Quanto aos contributos do Plano Curricular do Mestrado para o Estágio, estes foram muito importantes, na medida em que muitas das noções aprendidas durante as diversas unidades curriculares lecionadas permitiram uma melhor adaptação no contexto da realização do Estágio. Os conhecimentos e competências adquiridos que tiveram maior importância e influência no

Estágio, foram adquiridos nas unidades curriculares de Gestão Estratégica, dado que foram desenvolvidas tarefas relacionadas com o estabelecimento da estratégia da Organização e monitorização das várias ferramentas de gestão.

No entanto, para além do contributo desta unidade curricular, foram também muito importantes outros conteúdos adquiridos em outras unidades curriculares, como por exemplo, na unidade de Gestão de Projetos, Inovação e *Business Intelligence*.

As noções sobre como planear, organizar e controlar atividades, realizar uma calendarização de tarefas e a gestão dos recursos disponíveis adquiridos durante a unidade curricular de Gestão de Projetos, contribuíram para que no decorrer do estágio se pudessem desenvolver todas as tarefas propostas pelo IRN, I.P..

Os conhecimentos adquiridos na unidade curricular Inovação foram também muito importantes no desenrolar de diversas tarefas no estágio no IRN, I.P..

Por fim, os conhecimentos sobre *Business Intelligence*, foram muito úteis para que fosse possível acrescentar valor ao Gabinete (GCGRE), aquando da conceção de modelos informáticos que maximizassem a eficácia, eficiência e qualidade.

4.1.3. Recomendações propostas e resposta às questões de investigação.

Tendo como referência a revisão da literatura, é possível verificar a extrema importância do BSC para a tomada de decisões, no IRN, I.P.. Numa fase preliminar, o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, surge meramente para corrigir as desadequações ao nível da medição do desempenho organizacional, no entanto, ele evoluiu rapidamente para um poderoso instrumento de gestão estratégica. Com o objetivo de permitir a ligação e coerência, entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, o BSC permite quatro processos de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1992; Jordan et al. 2015): 1) a clarificação e tradução da visão e estratégia; 2) comunicação e alinhamento estratégico; 3) planeamento e afetação de recursos; 4) feedback e aprendizagem estratégica.

Uma vez, que na aplicação do BSC ao setor público, a missão e os valores da organização ganham uma importância primordial (Niven, 2006), no caso do IRN, I.P., a carta de missão e os valores institucionais revistos, pela estagiária, foram clarificados e propostos permitindo gerar entre os gestores um consenso em torno dos valores que integram a visão da organização. Os novos valores institucionais foram, também, integrados em todos os DAP, visando a maximização da integração de todas as ferramentas de gestão.

Realizou-se um estudo sobre os vários instrumentos de gestão (Carta de Missão, Plano de atividades e QUAR), de modo a alinhar em cascata os respetivos objetivos. Foi sendo proposta a implementação do BSC, durante o estágio, como instrumento de apoio à conversão da «visão e missão da organização num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, os quais servem para alinhar as iniciativas operacionais aos objetivos estratégicos.» (Jordan et al, 2015, p. 279).

O segundo processo de gestão fundamental, permitido pelo BSC, é o da comunicação e alinhamento estratégico que permite aos gestores, a comunicação da sua estratégia a toda a organização, estabelecendo uma ligação entre os objetivos globais do IRN,I.P. e os das unidades organizacionais que o integram. Durante o estágio, foram realizadas tarefas que promoveram e permitiram o alinhamento estratégico entre os objetivos globais da organização e os seus colaboradores, nomeadamente, através da reestruturação dos DAs de todas as U.O., do IRN, I.P.. A incorporação de novos atributos aos DAP's (valor crítico; histórico de evolução da *performance* dos indicadores; matrizes com os *stakeholders*, associadas a cada unidade orgânica; valores institucionais, com vista ao reforço do alinhamento, de cada unidade estratégica) permitiram, não só uma maior coesão e consolidação deste instrumento, como o alinhamento estratégico dos colaboradores e das várias UO, com os objetivos globais do IRN,I.P.. Assim, ao mesmo tempo que se foi fazendo o diagnóstico e estudo sobre o sistema de controlo de gestão do GCGRE do IRN,I.P., também se constatou a inexistência de articulação entre os objetivos estratégicos e operacionais e se procurou alinhar os instrumentos de gestão de longo prazo (Carta de Missão) e os instrumentos de gestão de curto prazo (diagramas estratégicos de processos - DAP), contidos no PA e relativos a cada UO.

O terceiro processo de gestão estratégica, permitido pelo BSC é o do planeamento e afetação de recursos. Sendo que a metodologia BSC permite tornar mais claros os objetivos estratégicos e identificar os respetivos fatores críticos, permite um quadro interessante para a afetação de recursos, gestão das atividades das organizações e programa empresariais. Iniciativas como «*empowerment* ou qualidade total são comuns porque consomem poucos recursos e são um meio importante para concretizar a estratégia das organizações» (Jordan et al., 2015, p. 277). O orçamento, ligado ao BSC, deve integrar, em conjunto com os objetivos financeiros, objetivos não financeiros, garantindo uma visão mais completa do desempenho esperado por parte de uma organização. Este aspeto é tanto mais importante quanto o IRN, I.P. é uma organização do setor público.

O quarto processo de gestão estratégica, permitido pelo BSC é o feedback e aprendizagem estratégica. Ao longo do estágio procurou-se conhecer o sistema de controlo de gestão do

GCGRE do IRN, I.P., procurando fazer o seu diagnóstico, ao mesmo tempo que se procurou implementar uma metodologia BSC. Foram desenvolvidas várias tarefas, já descritas, que garantissem a possibilidade de monitorização das ferramentas de controlo de gestão (revisão e seleção de indicadores) e implementado um *Dashboard* que permitirá, na perspetiva *once-a-month*, monitorizar todas as unidades orgânicas, tornando os interlocutores (gestores das unidades orgânicas e os gestores das aplicações informáticas) autónomos na inserção dos seus próprios contributos. No entanto, o BSC não foi visto, principalmente, como um sistema de medição de *performance*, mas sim como um sistema de clarificação, de comunicação e de alinhamento estratégicos (Jordan et.al, 2015).

Como forma de identificar os obstáculos à implementação do BSC no IRN, I.P.. foi elaborado o seguinte quadro de resultados com base no modelo de Kasurinen referido na revisão da literatura, onde são identificados diversos fatores-chave relativos às barreiras e limites de implementação do BSC (Pimentel & Major, 2009). A Análise realizada a partir das notas recolhidas da observação participante, dos dados da entrevista e da documentação interna e externa cruzada com o contributo da revisão da literatura (Pimentel & Major, 2009) permitem a elaboração do seguinte quadro de categorias de barreiras.

Quadro 1 - *Três tipos de obstáculos à implementação do BSC, aplicados ao IRN, I.P.*

Fonte informação	CATEGORIAS		
	<u>Os que confundem</u>	<u>Os que frustram</u>	<u>Os que atrasam</u>
<i>Observação participante</i>		-IRN, I.P., instituição muito hierárquica	
<i>Análise documental (documentos IRN, I.P. de base BSC)</i>	-Caraterísticas dos RH (idade e literacia)		-Inexistência de alinhamento estratégico: objetivos operacionais do PA alinhados aos estratégicos (CM); -Deficiente mensuração dos indicadores -Carga administrativa
<i>Entrevista IRN, I.P</i>	-“RH com muitos anos de casa”) com resistência às ferramentas do controlo de gestão -“Recursos com pouca formação no âmbito da Gestão, não compreendem o real alcance dos sistemas de controlo de gestão” criando resistência à utilização do BSC.	-IRN, I.P., instituição muito tradicional, formal (“uma casa clássica e antiquada”);	-Inexistência de indicadores relevantes para os objetivos anuais; -Ausência de sistema de monitorização; -Falta de alinhamento estratégico; -Insensibilidade da equipa ao BSC (formação jurídica/falta de gestores); -Necessidade de formação sobre controlo de gestão e BSC;

Fonte: elaboração própria, com base em Pimentel &Major (2009) e Kasurinen (2002).

5. Conclusão

Uma das alternativas como prova final do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade, é a realização de um Estágio curricular e elaboração do respetivo Relatório. Esta é sem dúvida, a oportunidade de contato com a realidade do mundo empresarial e o momento em que é possível aplicar na prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do Mestrado.

5.1. Aspectos relevantes do estudo empírico

A estagiária propôs-se a compreender em que sentido se pretende que a Organização caminhe, tendo sido sublinhado o objetivo de concretização de atividades de suporte à conceção do Plano Estratégico de 2019. Deste modo, foi apurado qual o caminho a seguir de modo a reunir as condições necessárias para a correta elaboração do Plano Estratégico de 2019 que passa a descrever.

- A missão e os valores da organização têm uma importância primordial no BSC quando este é aplicado ao setor público (Niven, 2006). Posto isto, a estagiária procedeu à análise dos valores divulgados por organizações públicas de referência e de algumas das maiores empresas privadas e ainda à análise dos valores subjacentes aos objetivos vertidos na Carta de Missão do Conselho Diretivo do IRN, I.P.. Foi tido, também, em consideração o facto das organizações atualmente se focarem principalmente, nas pessoas, ao invés de se centrarem apenas nos processos organizacionais, dando ênfase às relações interpessoais. Como tal, procurou-se aliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos trabalhadores internos com os valores da Organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva dos organismos públicos.

Atenta aos estudos realizados no GCGRE a estagiária propôs os seguintes valores, que foram posteriormente aceites pela Direção e integrados: Confiança; Rigor; Inovação; Cooperação e parcerias; Proximidade do cidadão; Valorização dos recursos humanos, financeiros e materiais. Deste modo, foram reescritos e publicados no RA 2016 e no PA de 2017 os novos valores institucionais do IRN, I.P.. Os valores institucionais foram, também, integrados em todos os DAP, visando a maximização da gestão da integração de todas as ferramentas.

Novamente com vista a aliar os objetivos individuais dos colaboradores aos da organização, foram reestruturados os DAP de todas as UO. Através da incorporação dos novos atributos aos

DAP, foi possível verificar: uma maior coesão e consolidação deste instrumento; reforçar o alinhamento estratégico dos colaboradores e das várias UO, com os objetivos globais do IRN, I.P.; por fim, a estagiária conseguiu através destas inovações permitir que a organização pudesse, definitivamente, definir a utilização do BSC como instrumento para elaboração do seu plano estratégico.

O BSC foi então o instrumento adotado como suporte à elaboração do Plano Estratégico, uma vez que o mesmo já constava no Plano Operacional para gerir os processos de negócio das 13 UO do IRN, I.P.. Este é um bom exemplo, de como a ferramenta BSC, passa de um simples instrumento de avaliação de desempenho, a um instrumento que pode assumir todo o seu potencial estratégico, permitindo focalizar a visão dos gestores no que é crítico para o sucesso da organização (Teixeira, 2011).

Prosseguindo o exercício de colocar a ênfase dos gestores apenas no que será crítico para o sucesso e prossecução dos objetivos do IRN, I.P., foram revistos os indicadores dos DAP das onze UO. No âmbito da gestão da mudança, foi importante, conseguir debater a forma de pensar sobre os indicadores importantes, a incorporar nos mapas estratégicos, estabelecendo o foco nos resultados imediatos através dos meios disponíveis. Neste contexto, e após a estagiária ter conseguido concluir esta revisão e posterior redefinição, pôde assistir-se a uma redução significativa da quantidade de indicadores, ao mesmo tempo que se tornaram úteis na prossecução dos objetivos do IRN, I.P..

Com vista à otimização dos processos de controlo de gestão do IRN, I.P. foram concebidas aplicações (*Dashboards dos DAP e do QUAR*), que vieram permitir o processo de monitorização. Através destas aplicações, tornou-se possível uma gestão ativa e dinâmica da estratégia permitindo atuações atempadas, num eventual cenário de desvio. Deste modo, estas aplicações vieram permitir a introdução, revisão e monitorização em tempo útil dos DAP, caso as UO sintam necessidade de ajustar e evitar potenciais desvios apurados em relação às metas estipuladas.

Através destes *Dashboard's*, tornou-se possível, na perspetiva *once-a-month*, monitorizar o QUAR e os DAP de todas as UO, tornando os interlocutores (gestores das unidades orgânicas) autónomos na inserção dos seus próprios contributos. Deste modo, os gestores podem de forma muito simples, em tempo útil: rever as redações dos indicadores; das metas associadas; suprimir indicadores; rever/acrescentar ou suprimir atividades extraordinárias.

Nestas aplicações disponibilizadas para o responsável de cada unidade orgânica, os dados estão solidamente ligados, entre o *QUAR* e o *Dashboard*, sendo alimentados automaticamente. Deste

modo, o impacto do esforço para o carregamento de dados e subsequente análise dos mesmos está minimizado por força dos automatismos.

Por outro lado, e visando mais uma vez a articulação dos vários instrumentos de gestão, tornou-se da maior importância o automatismo permitido por estas aplicações onde são refletidos os indicadores do QUAR, no Plano de Atividades, de forma a promover um desempenho coerente e alinhado da Organização. Por sua vez, os indicadores integrados nos DAP das unidades orgânicas que concorrem para a prossecução dos indicadores QUAR, surgem identificados através da menção QUAR.

5.2. Síntese das recomendações e principais contributos

Um dos objetivos finais deste relatório, é o de fazer propostas de alteração fundamentadas, na organização onde o estágio foi desenvolvido. Além da proposta de continuação da implementação da metodologia *balanced scorecard*, no IRN, I.P., a partir do seu CGCRE e da realização do seu plano estratégico, propõe-se a articulação do BSC com as teorias do subsistema do TQM, aplicados à Administração Pública.

Durante o estágio, encontrou-se no IRN, I.P. uma estratégia orientada para os resultados, uma estratégia que aposta na gestão por objetivos, com vista à melhoria do desempenho organizacional. O sistema permite, como se viu, (cf. QUAR) clarificar a missão dos trabalhadores e avaliar o desempenho organizacional. Como referido anteriormente, o BSC é um instrumento de gestão por objetivos e não um instrumento de gestão de qualidade, mas pode ser articulado a modelos de qualidade total (Pesic & Dahlgaard, 2013).

Sugere-se a articulação do BSC com modelos de qualidade total, aplicados à Administração Pública (Pesic & Dahlgaard, 2013) tal como proposto na revisão da literatura. A partir das linhas de orientação da EFQM e das práticas de TQM, o modelo de qualidade total assenta nas seguintes premissas: orientação para o cliente e para os processos, centrado também na perspetiva do cidadão, como alternativa à gestão de execução e desempenho com base apenas na gestão de resultados (Modell, Jacob & Wiesels, 2007, *op. cit.* Pimentel & Major, p. 765).

Retomando o sistema de controlo de gestão encontrado no IRN, I.P., uma vez alinhadas, integradas e devidamente articuladas as ferramentas de gestão, estão reunidas as condições por forma a garantir o alinhamento estratégico. Passou, também, a ser possível concretizar o processo de monitorização devidamente suportado pelas aplicações concebidas pela estagiária.

Facto é que, sem monitorização, caminhamos para a destruição do planeamento, uma vez que não existe matriz de risco e não existem ajustamentos em tempo útil em função de desvios apurados. A recomendação passa pela administração de formação a todos os intervenientes do BSC, apelando à sensibilização dos mesmos perante esta ferramenta, de modo à sua otimização ano após ano e adaptação constante à realidade e necessidades do IRN, I.P..

Uma vez desenvolvidas estas atividades pela estagiária, estão reunidas condições para que se torne possível a construção do Plano Estratégico em 2019, nomeadamente através da utilização da ferramenta BSC. A partir daqui os e o futuro Plano Estratégico do IRN, I.P..

De seguida são descritos alguns dos fatores limitadores a salientar do IRN, I.P.:

- A inexistência de alinhamento estratégico: objetivos operacionais do PA alinhados aos estratégicos; indicadores pouco relevantes para concretização dos objetivos anuais tornava, praticamente, nula a Estratégia do IRN, I.P.;
- Ausência de um sistema de monitorização que o permitisse realizar em tempo útil;
- Insensibilidade da equipa, ao BSC, dado que a formação académica dos recursos humanos da organização é jurídica, havendo falta de formação na área da gestão. Existe uma necessidade de formação sobre controlo de gestão e BSC;
- Dependência de empresas externas, para concretizar a monitorização do BSC dados os recursos escassos, uma vez que não existiam quaisquer mecanismos que dinamizassem e automatizassem o processo, tornando-o exequível para o IRN, I.P..

5.3. Limitações à Investigação

De seguida serão enumerados alguns dos obstáculos à investigação encontrados no IRN, I.P.:

- O fato de o IRN, I.P. ser uma instituição muito hierárquica foi sem dúvida um fator que condicionou a comunicação horizontal, conseqüentemente foi mais difícil para a estagiária de ter acesso a outras unidades orgânicas e respetiva documentação. Esta é uma instituição muito tradicional, formal, “uma casa clássica e antiquada”;

5.4. Questões para investigação futura

Das questões de investigação formuladas – 1) será que o IRN tem as condições reunidas para a implementação com sucesso do BSC?; 2) se sim, como permitir a monitorização e implementação do BSC no IRN; e 3) será possível implementar um subsistema no BSC

associado ao TQM? – entende-se que é esta última questão levantada no relatório que poderá ser melhor respondida em investigações futuras, seja no IRN, I.P. quer em organizações afins. Foi já referido, o contributo deste estágio não se limitou ao alinhamento estratégico e à concretização da monitorização do BSC, no IRN, I.P., mas o facto de essa concreta monitorização ter permitido fomentar o QUAR e, por sua vez, o SIADAP, preparando futuras avaliações ao IRN, I.P.. Os contributos da estagiária, descritos ao longo do relatório, traduzidos nas articulações do BSC que permitiram o fomento do QUAR, abrem caminhos para modelos de TQM, mais concretamente, para que as suas práticas venham a ser implementadas com o tempo, na organização em causa, uma vez que este é um conceito que ainda não é familiar, nesta organização. A questão de saber se será possível implementar um subsistema no BSC associado ao TQM, no IRN, I.P., e em organizações da mesma natureza, será o desafio lançado por esta investigação aos que vierem depois.

6. Bibliografia

- Chang, L. (2007). The NHS Performance Assessment Framework as a Balanced Scorecard Approach: Limitations and Implications. *The International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 101–117. doi: 10.1108/09513550710731472
- Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M., & Vieira, S. (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas, *Psicologia, Educação e Cultura*, XIII(2), 455-479.
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence – 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371–393. doi: 10.1108/17511340710819606
- Dahlgaard, J. J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 519–538. doi: 10.1080/14783363.2012.756745
- Ghalayini, A. M. and Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80. doi.org/10.1108/01443579610125787
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N. & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*. Publisher Team. Lisboa
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19. doi: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (2016). *Plano de Atividades 2016*. IRN, I.P.. Lisboa
- Jordan H., Neves J. & Rodrigues J. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégica e dos Gestores* (6a edição). Áreas Editora, SA. Lisboa
- Kanji, G. K. (1998a). An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective. *Total Quality Management*, 9(1), 67–78. doi: 10.1080/0954412989270
- Kanji, G. K. (1998b). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633–643. doi: 10.1080/0954412988325.
- Kanji, G. K. (2001). Forces of excellence in Kanji's business excellence model. *Total Quality Management*, 12(2), 259–272. doi: 10.1080/09544120120025311.

- Kanji, G. K., & Yui, H. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417–428. doi: 10.1080/0954412979424
- Kaplan R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(11), 37-48.
- Kaplan, R. (1999). The balanced scorecard for public-sector organizations. *Balanced Scorecard Report* (Article Reprint No. B9911C). Harvard Business School Publishing.
- Lapsley, I. & Oldfield, R. (2001). Transforming the public sector: management consultants as agents of change. *European Accounting Review*, 10(3), 523-544.
- Lewy, C. & Du Mee, L. (1998). The ten commandments of balanced scorecard implementation. *Management Control and Accounting*. April, 34-36.
- Maxwell, J. A. (2014). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, EUA.
- Milakovich, M. E. (1991). Total quality management in the public sector, *Global Business and Organizational Excellence*, 10(2), 195-213.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (Ministry of Social Security and Labor). (2004). Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF [Quality programme from the Ministry of Social Security and Labor – An integrated model of CAF application], Lisboa.
- Modell, S., Jacobs, K., & Wiesel, F. (2007). A process (re)turn: Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government. *Management Accounting Research*, 18(4), 453-475.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Oakland, J. S. (2004). *Oakland on quality management*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford
- Oakland, J. S., & Marosszeky, M. (2006). *Total quality in the construction supply chain*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford

- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517–534.
- Pesic, M. A., & Dahlgaard, J. J. (2013). Using the balanced scorecard and the European foundation for quality management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 652-663. doi.org/10.1080/14783363.2013.791109.
- Pimentel, L. & Major, M. J. (2009). Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company. *Portuguese Journal of Accounting and Management*. 8 , 89-109.
- Pimentel, L. & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organizational change, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775. doi.org/10.1080/14783363.2014.904568.
- Pimentel, L. & Major, M. J. (2016). Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 997-1012. doi: [10.1080/14783363.2015.1055239](https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1055239)
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo. Lisboa
- Pinto, F. (2010). Gerir a *performance* na administração pública – urgência e desafio. Comunicação apresentada no Instituto Superior de Ciências da Educação, Lisboa.
- Qesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012). El grado de conocimiento y utilización del Cuadro de Mando Integral en los Ayuntamientos Portugueses. *Revista Gestão Industrial*, 8(2), 66-97.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the BSC: Trends, accomplishments gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications Ltd., London Thousand Oaks, New Delhi.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. Lisboa
- Serrano, O. (2010). A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Dissertação elaborada para a obtenção do grau de mestre.

Universidade de Évora.

Sharma, B. & Gadenne, D. (2011). Balanced Scorecard implementation in a local government authority: Issues and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 167-184. doi: 10.1111/j.1467-8500.2011.00718.x.

Sá, P. M., & Kanji, G. K. (2003a). Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: Critical success factors, measurements and improvement strategies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(2), 131–139. doi: 10.1080/1478336032000051313.

Sá, P. M., & Kanji, G. K. (2003b). Finding the path to organizational excellence in Portuguese local government: A performance measurement approach. *Total Quality Management*, 14(4), 491–505. doi: 10.1080/1478336032000047291.

Teixeira, S. (2011) *Gestão Estratégica*. Escolar Editora. Lisboa

7. Anexos

Anexo 1 – Quadro de Entrevistas

ENTREVISTAS	Data	Entrevistado	Duração
1	12/09/2016	Coordenador GCGRE: Dr. João Pina	60 minutos
2	20/11/2016	Coordenador GCGRE: Dr. João Pina	40 minutos
3	14/01/2017	Coordenador GCGRE: Dr. João Pina	90 minutos
4	15/01/2017	Coordenadora DIC: Dra. Paula Marcelino	60 minutos

Anexo 2 – Lista de documentação externa

Documentos:

- Plano de Atividades 2014, 2015, 2016;*
- Relatório de Atividades 2014, 2015, 2016;*
- Normas CCAS.*

Legislação:

- Assembleia da República (2007), Lei nº66-B/2007, de 28 de Dezembro, Diário da República, 1ª série. in http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis

Sites consultados:

- Consultado em 24 de Abril às 19:30h, <https://scholar.google.pt/scholar?oi=bibs&hl=pt-PT&cluster=8185240273084808619>
- Consultado em 20 de Abril às 20:00h, <http://blogtek.com.br/wp-content/uploads/2013/07/BSC1-as-perspectivas.jpg>
- Consultado em 19 de Março às 13:00h, [https://www.infopedia.pt/\\$controlo-de-gestao](https://www.infopedia.pt/$controlo-de-gestao)
- Consultado em 16 de Maio às 18:30h, <https://scholar.google.pt/scholar?hl=ptPT&q=controlo+de+gest%C3%A3o&btnG=&lr>
- Consultado em 16 de Maio às 19:30h
http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16932/3/VF_Controlo%20de%20Gest%C3%A3o%20Uma%20ferramenta%20para%20monitoriza%C3%A7%C3%A3o%20dos%20objetivos%20operacionais.pdf
- Consultado em 24 de Abril às 20:30h
http://www.areaseditora.pt/Indices/Gestao/ControloGestao_10Ed.pdf
- Consultado em 24 de Abril às 21:30h
http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/organograma/docs-atividades/p-atividades/downloadFile/attachedFile_2_f0/Plano_Atividades_2016_Revisto.pdf?nocache=1493891285.48

Anexo 3 – Guião de entrevista a Coordenador

Guia genérico das entrevistas:

No âmbito do Controlo de Gestão no IRN, I.P., de que modo acha fundamental o papel do BSC?

Quais os benefícios para organização da utilização desta ferramenta no âmbito da Estratégia?

Quais os fatores limitadores de uma implementação com sucesso do BSC?

Considera que existe formação adequada com ênfase no Controlo de Gestão e na utilização do BSC para os utilizadores desta ferramenta?

A reestruturação do BSC e conceção de ferramentas de monitorização foram importantes para consolidar e melhorar os processos de controlo de gestão? Vieram visar melhor compreensão da ferramenta e estimular a ambição das unidades orgânicas?

De que modo considera que os Dashboard's vieram beneficiar a monitorização das ferramentas de gestão DAP e QUAR?

Anexo 4 – Cronograma de programa de estágio

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS		Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
1	Diagnóstico do estado de arte do IRN,I.P e estabelecimento de objetivos a atingir de acordo com o Plano de Estágio	■					
2	Revisão da Carta de Missão	■					
3	Definição dos Valores Institucionais do IRN,I.P.	■					
4	Revisão e proposta de integração de instrumentos de Gestão do BSC na estrutura dos Diagramas de Processo e Atividade (DAP's)		■				
5	Revisão e análise crítica dos 365 indicadores integrantes dos DAP's de todas as unidades orgânicas do IRN,I.P.			■			
6	Construção de um Inquérito de Comunicação Interna			■			
7	Construção de um Inquérito sobre o Clima Organizacional do GCGRE e posteriormente do universo do IRN,I.P. E respetiva análise dos resultados refletida num Relatório elaborado por motu próprio				■		
8	Conceção de uma aplicação Excel e fichas modelo para apoio à monitorização do QUAR				■		
9	Conceção de uma aplicação Excel e fichas modelo para apoio à monitorização do Plano de Atividades					■	
10	Construção de um Inquérito de Satisfação aos utentes e respetiva análise de conteúdos refletida num Relatório					■	
11	Reestruturação do Relatório de atividades indo de encontro ao cumprimento das normas legais					■	
12	Conceção do DAP da Unidade Orgânica do SIR após estudo dos requisitos dos gestores responsáveis						■
13	Conceção de um modelo Cronograma que agrega todos os prazos para receção de contributos para a realização das monitorizações anuais pelo GCGRE						■

Anexo 5 – Diagrama de Actividades do Processo (DAP) – Evolução 2016 Vs. 2017

Anexo 6 – QUAR de 2016



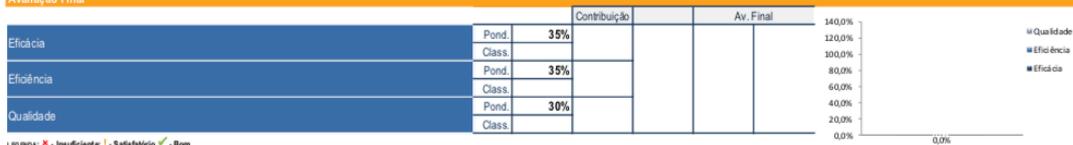
QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2016

Última revisão: 05/2016

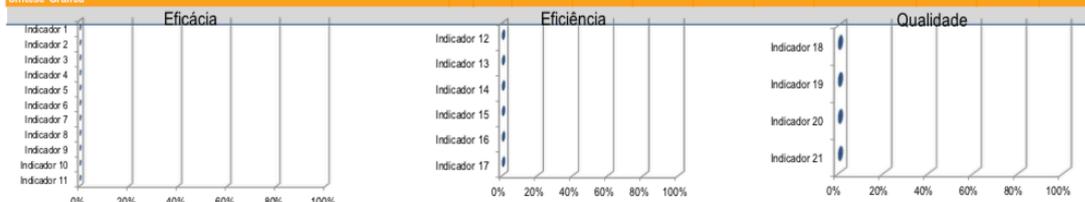
Ministério da Justiça Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. (IRN I.P.)									
Missão: Executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil e do registo civil, registo predial, registo de bens móveis, registo comercial, registo de pessoas coletivas e no âmbito da nacionalidade, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial.									
Objectivos estratégicos plurianuais:									
OE 1. Criar serviços mais acessíveis, úteis e eficazes aos cidadãos e agentes económicos e modernizar e simplificar procedimentos									
OE 2. Aumentar a confiança nos atos e procedimentos, combater a fraude e o branqueamento de capitais, garantir respostas atempadas e a qualidade técnico-jurídica									
OE 3. Alargar a oferta de serviços atualmente disponível, estabelecendo colaborações com outras entidades e fortalecendo a administração eletrónica									
OE 4. Reforçar a ligação com os países de língua portuguesa ou com comunidades de cidadãos nacionais, contribuindo para a promoção económica e cultural de Portugal									
OE 5. Reduzir estruturas operativas e reforçar os mecanismos de disciplina a nível orçamental									
Objectivos Operacionais									
Parâmetro Eficácia: Objectivos têm por finalidade a produção de bens ou serviços									
	Pol.	Pond.	2013 Resultado	2014 Resultado	2015 Resultado	Meta	Toledância	Valor Crítico	2016 Resultado Tx Realização/Classificação
OO1 Criar condições de maior comodidade e a facilidade de acesso aos registos 40%									
Indicador 1 - Número de novos balcões de atendimento integrado (Espaço Registos)									
	+	20%	3	5	13	11	sem tolerância	14	
Indicador 2 - Número de novos serviços de registo onde é possível agendar os pedidos afinentes à Identificação Civil - Cartão de Cidadão e Passaporte Electrónico Português									
	+	20%	30	6	s/ histórico*	17	sem tolerância	21	
Indicador 3 - Número de parcerias estabelecidas, via novos protocolos, para facilitar o acesso ao Cartão de Cidadão e Passaporte Electrónico Português									
	+	20%	-	7	4	6	sem tolerância	8	
Indicador 4 - Número de novos serviços de registo onde é possível agendar os serviços de pedido de Empresa na Hora (ENH) com entradas em espécie									
	+	20%	s/ histórico	s/ histórico	3	12	sem tolerância	15	
Indicador 5 - Prazo, em semanas, para disponibilização da aplicação SIT, após entrega final da aplicação pelo parceiro tecnológico ou publicação do projeto legislativo, se ocorrer posteriormente ^{a)}									
	-	20%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	8	sem tolerância	6	
OO2 Alargar a oferta de serviços a cidadãos ou empresas 35%									
Indicador 6 - Prazo, em semanas, para disponibilização do serviço LEI (permite identificar internacionalmente entidades que sejam contrapartes em transações financeiras), após entrega final da aplicação pelo parceiro tecnológico ou publicação da portaria habilitante, se ocorrer posteriormente ^{b)}									
	-	50%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	8	sem tolerância	6	
Indicador 7 - Prazo, em semanas, contado a partir da data da apresentação do projeto de diploma legislativo, que permite o alargamento do serviço Casa Pronta a negócios de compra e venda com locação financeira									
	-	40%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	4	sem tolerância	3	
Indicador 8 - Prazo, em semanas, contado a partir da data da disponibilização dos desenvolvimentos aplicativos por parte do parceiro tecnológico e da data da apresentação do projeto de diploma legislativo, que permite o alargamento do serviço Casa Pronta a negócios de divisão de coisa comum ^{c)}									
	-	10%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	12	sem tolerância	9	
OO3 Desenvolver iniciativas de colaboração e cooperação 25%									
Indicador 9 - Número de iniciativas de cooperação									
	+	45%	10	5	6	6	sem tolerância	8	
Indicador 10 - Número de medidas implementadas tendentes à prevenção do branqueamento de capitais									
	+	40%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	3	sem tolerância	4	
Indicador 11 - Prazo, em semanas, para apresentação dos requisitos jurídicos que viabilizem a transposição das decisões de Prüm, no âmbito do Registo Automóvel									
	-	15%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	25	sem tolerância	19	
a) S/ condição de disponibilização de infraestrutura tecnológica por parte do parceiro do MJ para as TIC.									
b) Dependente da conjugação cumulativa de disponibilização tecnológica e do projeto legislativo que permita em tempo útil a disponibilização em 2016									
Parâmetro Eficiência: Objectivos têm por finalidade otimizar a utilização dos recursos públicos (mesma a atividade com menos recursos; mesmos recursos produzem mais atividade)									
	Pol.	Pond.	2013 Resultado	2014 Resultado	2015 Resultado	Meta	Toledância	Valor Crítico	2016 Resultado Tx Realização/Classificação
OO4 Promover a optimização dos recursos do IRN, IP 30%									
Indicador 12 - Número de propostas legislativas que visem a atribuição de novas competências ao IRN									
	+	80%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	4	sem tolerância	5	
Indicador 13 - Número de novos serviços de atendimento cobertos com sistemas de gestão de atendimento									
	+	20%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	12	sem tolerância	15	
OO5 Melhorar os tempos de resposta nos serviços de registo 50%									
Indicador 14 - Percentagem de serviços de registo com tempo médio de resposta na execução dos atos de registo igual ou inferior aos prazos legais estabelecidos									
	+	50%	79%	99,90%	99,73%	90%	sem tolerância	100%	
Indicador 15 - Percentagem de processos de recurso hierárquico das decisões dos conservadores com tempo médio de resposta igual ou inferior a 90 dias ^{d)}									
	+	50%	70%	100%	99,22%	90%	sem tolerância	100%	
OO6 Racionalizar e modernizar os serviços (instalações e infra-estruturas) e a gestão dos recursos 20%									
Indicador 16 - Prazo, em semanas, para apresentação da proposta de "Novo Modelo de Atendimento Integrado - Registos"									
	-	50%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	52	sem tolerância	39	
Indicador 17 - Prazo, em semanas, para apresentação da proposta de alteração legislativa para suportar o processo de implementação do serviço de agendamento telefónico para a ENH sem necessidade de entradas em espécie									
	-	50%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	48	sem tolerância	36	
d) Não se incluem os recursos hierárquicos de conta									
Parâmetro Qualidade: Objectivos têm por finalidade aumentar a satisfação expressa pelos utentes ou aumentar o respeito por procedimentos pré-definidos									
	Pol.	Pond.	2013 Resultado	2014 Resultado	2015 Resultado	Meta	Toledância	Valor Crítico	2016 Resultado Tx Realização/Classificação
OO7 Desenvolver o capital humano 40%									
Indicador 18 - Número de horas de formação a nível técnico-jurídico e/ ou aplicacional ^{e)}									
	+	100%	3.000	6.035	2014	2.000	100	2.500	
OO8 Incrementar a segurança jurídica de atos, procedimentos e documentos 60%									
Indicador 19 - Número de ações de controlo da regularidade dos procedimentos tramitados no âmbito da prestação do serviço de Identificação Civil - Cartão de Cidadão e Passaporte Electrónico Português									
	+	35%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	12	sem tolerância	15	
Indicador 20 - Número de serviços intervencionados em ações de fiscalização e regularização dos procedimentos contabilísticos, financeiros e de gestão para reforço da segurança jurídica dos atos e procedimentos									
	+	35%	s/ histórico	88	121	100	sem tolerância	125	
Indicador 21 - Número de ações de monitorização da qualidade técnica ou jurídica dos atos e/ ou procedimentos de registo									
	+	30%	s/ histórico	s/ histórico	s/ histórico	400	sem tolerância	500	
e) A realização de 70h das 2009 previstas nesta meta pressupõe a abertura e aprovação da candidatura a fundos comunitários.									
f) Em 2015 promoveu-se a gestão integrada da disponibilidade de agenda - uma agenda abrangendo, em simultâneo, vários espaços de atendimento, por forma a diminuir os tempos médios de agendamento.									

LEGENDA: ↓ - Não atingiu; → - Atingiu; ↑ - Superou

Avaliação Final



Síntese Gráfica



Recursos Humanos

Designação	Pont.	Planeados a1		Realizados		Desvio
		Efectivos	Pontos	Efectivos	Pontos	
Dirigentes Superiores 1º Grau	9,5	1	9,5		0,0	
Dirigentes Superiores 2º Grau	5,7	1	5,7		0,0	
Dirigentes Intermediários 1º Grau	6,5	5	32,6		0,0	
Dirigentes Intermediários 2º Grau	6,6	11	72,8		0,0	
Técnicos Superiores	3,8	50	190,9		0,0	
Especialista de Informática	4,1	2	8,3		0,0	
Coordenadores Técnicos	2,4	1	2,4		0,0	
Assistentes Técnicos	1,8	294	522,7		0,0	
Assistentes Operacionais	1,3	24	31,0		0,0	
Assistentes Operacionais a tempo parcial	0,5	135	71,7		0,0	
Conservadores/Notários	9,2	461	4.219,2		0,0	
Adjuntos	4,3	147	630,3		0,0	
Oficiais	5,3	4.009	21.325,5		0,0	
Total		5.141	27.122,5	0,0	0,0	

a) Estão considerados, nos dados estimados para efeitos de Orçamento de Estado, os trabalhadores ausentes ao serviço, por períodos superiores a seis meses, não contabilizados para efeitos do SIOE.

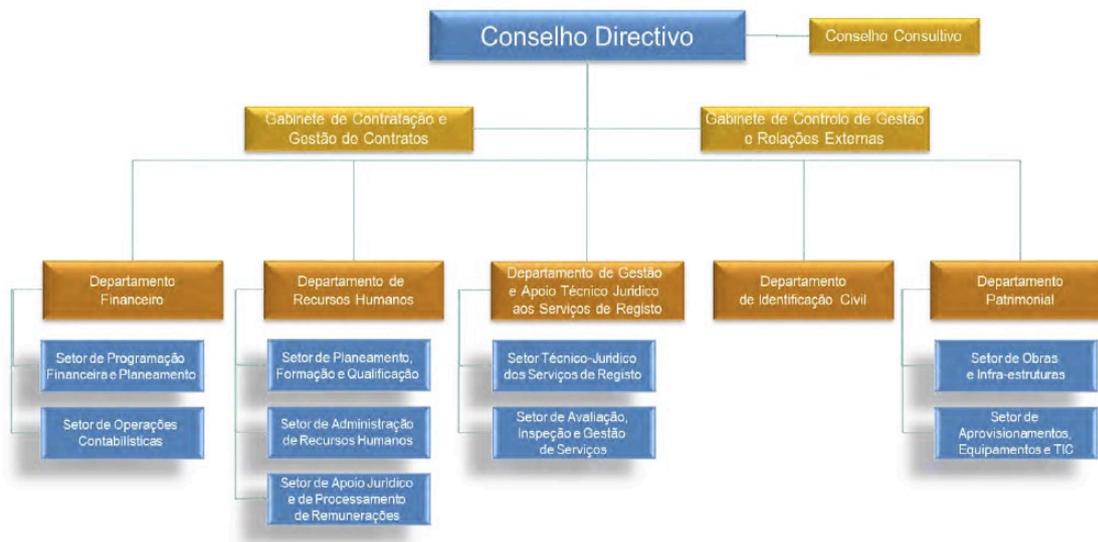
Recursos Financeiros

Designação	Planeados	Realizados	Desvio
Orçamento de funcionamento	287.377.188,00 €	- €	
Despesas com Pessoal	190.125.535,00 €		
Aquisições de Bens e Serviços	60.237.963,00 €		
Transferências Correntes	19.729.413,00 €		
Outras despesas correntes	10.244.793,00 €		
Aquisições de Bens de capital	7.039.484,00 €		
Transferências de capital	- €		
PIDDAC	2.709.444,00 €		
Total (OF+PIDDAC+Outros)	290.086.632,00 €	- €	

Indicadores

Designação	Fonte de Verificação
Eficácia	
Indicador 1	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto e relatório de execução e entrega da obra
Indicador 2	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto
Indicador 3	Protocolos negociados e/ou assinados
Indicador 4	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto
Indicador 5	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto SIT
Indicador 6	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto do serviço LEI
Indicador 7	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto
Indicador 8	Relatórios de acompanhamento e relatórios finais de projeto
Indicador 9	Relatórios de acompanhamento de execução dos pedidos e/ou das iniciativas de cooperação
Indicador 10	Relatório identificativo e descritivo das medidas implementadas ou asseguradas
Indicador 11	Comunicação à tutela da proposta contendo os requisitos jurídicos
Eficiência	
Indicador 12	Comunicação à tutela das propostas que visem a atribuição de novas competências ao IRN, I.P.
Indicador 13	Relatórios de acompanhamento
Indicador 14	Relatórios síntese de acompanhamento dos prazos de execução dos serviços prestados nos serviços de registo
Indicador 15	Relatórios síntese de acompanhamento dos prazos de resposta
Indicador 16	Comunicação à tutela da proposta de modelo de atendimento integrado e o regime de funcionamento
Indicador 17	Comunicação à tutela da proposta de alteração legislativa
Qualidade	
Indicador 18	Registo horas de formação
Indicador 19	Relatórios de auditoria
Indicador 20	Relatórios de auditoria
Indicador 21	Relatório de acompanhamento da monitorização da qualidade técnica/jurídica nos serviços de registo

Anexo 7 – Organograma IRN, IP



Organograma dos serviços centrais, disponível no site do IRN,I.P..

Anexo 8 – Carta de Missão do IRN,I.P.



CARTA DE MISSÃO

Ministério da Justiça

Serviço/Organismo: Instituto dos Registos e do Notariado, I.P.

Cargos e Titulares: Conselho Diretivo

Comissão de Serviço: de 1 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2018

1. Missão do organismo

O Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. tem por missão executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil e do registo civil, registo predial, registo de bens móveis, registo comercial, registo de pessoas coletivas e no âmbito da nacionalidade, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial.

2. Principais serviços prestados

No âmbito da sua atividade o IRN, I.P disponibiliza os seguintes serviços:

- Define e publicita a situação jurídica dos bens móveis e imóveis e das entidades comerciais, tendo em vista à segurança do comércio jurídico;
- Procede à identificação dos cidadãos e regista os factos e os atos respeitantes ao estado civil, filiação, nacionalidade e capacidade daqueles;
- Emite, substitui e cancela o Cartão de Cidadão a cidadãos de nacionalidade portuguesa e a cidadãos abrangidos pelo tratado de Porto Seguro;
- Procede à receção dos elementos para concessão e entrega de Passaporte comum;
- Assegura a tramitação dos procedimentos necessários à atribuição, aquisição e perda da nacionalidade portuguesa;
- Organiza e gere o registo central de testamentos e arquiva a relação de escrituras públicas;
- Organiza e gere o ficheiro central de pessoas coletivas e aprecia a admissibilidade de firmas e denominações;
- Disponibiliza serviços em balcão único que, num só local, permitem a prática de vários atos associados ao mesmo evento de vida de cidadãos e empresas, designadamente, Nascer Cidadão, Empresa na Hora, Documento Único Automóvel, Casa Pronta, Heranças e Divórcio com Partilha;
- Disponibiliza, no âmbito da partilha de informação entre entidades públicas, os dados constantes das bases de dados registais e de identificação civil;

- Coopera com entidades congéneres e outras, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente de países de língua oficial portuguesa;
- Assegura a representação em organizações nacionais e internacionais cuja atividade se desenvolva no âmbito da sua missão;
- Fiscaliza a atividade notarial.

3. Orientações estratégicas

- I. **Criar condições para facilitar e incentivar o acesso** aos serviços de registo e à informação registal, com vista a um aumento da definição, atribuição, publicitação e garantia dos direitos sobre as propriedades mobiliárias, imobiliárias e societárias, designadamente através da simplificação legislativa e de procedimentos, do fortalecimento do acesso multicanal e da expansão da rede de balcões únicos;
- II. **Reforçar a segurança jurídica** dos atos e procedimentos, com vista a aumentar a credibilidade do sistema de registos e a fiabilidade na informação publicitada, através de iniciativas legislativas, do uso das TIC e de aumento da qualificação dos recursos humanos tendentes à melhoria da qualidade da execução dos atos de registo, da elaboração dos documentos e da deteção de fraudes e falsificações;
- III. **Garantir a resposta dentro dos prazos** legalmente estabelecidos com o objetivo de aumentar a confiança jurídica no contexto das relações comerciais, fomentar as transações mobiliárias, imobiliárias e societárias e facilitar as operações financeiras, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da economia;
- IV. **Alargar a oferta de serviços** atualmente disponível aos cidadãos e empresas através do aumento de competências próprias e posicionando o IRN, I.P. como prestador de serviços de outras entidades da administração pública, beneficiando da cobertura territorial e dos recursos materiais e humanos da rede de serviços de registo;
- V. **Contribuir para a livre circulação** transfronteiriça de pessoas, bens e serviços, mediante o desenvolvimento e reforço de iniciativas de colaboração para a interconexão da informação dos registos nacionais;
- VI. **Fortalecer a cooperação** com países de língua oficial portuguesa, através de iniciativas de formação dos recursos humanos e da partilha e divulgação de boas práticas registais, tendo em vista a melhoria dos serviços de registo e do notariado destes países, bem como o fomento das relações sociais, políticas e económicas bilaterais;
- VII. **Otimizar a gestão dos recursos materiais, financeiros e humanos** do IRN, I.P. contribuindo para a eficiência interna e a redução da despesa pública, designadamente através da reorganização da rede de serviços de registo e da otimização da gestão dos fluxos financeiros.

4. Objetivos a atingir

i. Eficácia:

Orientação	Objetivo
I, IV	Disponibilizar pelo menos 5 novos serviços nos canais <i>on-line</i> ou telefónico
I, IV	Implementar até final de 2014 uma ferramenta de gestão de agendamentos dos pedidos de Cartão de Cidadão
I	Desenvolver pelo menos 30 ações de formação junto das profissões jurídicas e dos detentores de certificados digitais
I	Aumentar a instalação de pelo menos 3 balcões únicos em cada ano
II, III	Implementar uma nova ferramenta de suporte à atividade do registo automóvel, até 2014, e integrar os dados das restantes áreas funcionais dos registos na Plataforma Registos, até final de 2017
V	Criar, até 2014, uma ferramenta que permita a interconexão dos dados do registo automóvel no âmbito da implementação do tratado de PRUM e da diretiva 2011/82/EU, para o intercâmbio transfronteiriço de informação sobre infrações às regras de trânsito relacionadas com a segurança rodoviária
I, II, IV, V	Concluir o processo de informatização dos assentos de nascimento, até 2016
I	Aumentar o uso dos canais <i>on-line</i> em 3% (média anual)

ii. Eficiência:

Orientação	Objetivo
VI	Implementar o novo sistema de informação financeira que permite a gestão centralizada da receita dos serviços centrais e de registo do IRN, I.P., com vista a uma melhor gestão destes recursos, até ao final do 1º semestre de 2014
VI	Reorganizar a rede de serviços de registo, através de 50 fusões e/ou anexações, até 2015
I, II	Promover até 2014, mediante a apresentação de projetos legislativos, alterações aos regimes jurídicos do registo comercial - tendo por objetivo aumentar a segurança e repor a coerência do sistema - e do registo automóvel - com vista à agilização da regularização do registo e combate à falsificação de documentos
III	Assegurar um tempo de resposta na execução dos atos de registo igual ou inferior aos prazos legais estabelecidos em 95% das unidades orgânicas, em média
VII	Assegurar todos os anos um prazo médio de pagamento a fornecedores entre 30 a 40 dias
IV	Apresentar propostas para a disponibilização de 4 novos serviços, aos cidadãos e empresas, sendo 2 por alargamento de competências próprias e 2 em colaboração protocolada com outras entidades públicas, até 2015

iii. Qualidade:

Orientação	Objetivo
II, III, IV	Requalificar os recursos humanos mediante a realização em média de 3.000h de formação/ano a nível técnico-jurídico e aplicacional, com vista à multidisciplinariedade e ao uso dos novos sistemas de informação da área registal e financeira
II	Implementar 3 medidas para reforçar a qualidade e a segurança dos documentos em suporte de papel
VI	Realizar no mínimo 3 ações de cooperação por ano junto de países de língua oficial portuguesa
II	Apresentar, até 2014, proposta de alteração legislativa com vista à delimitação de competências próprias e delegadas dos oficiais de registo
VI	Assegurar a participação em redes europeias e outras internacionais, disponibilizando conteúdos no âmbito das respetivas plataformas e portais
V	Colaborar com organismos nacionais supervisores de combate à prevenção do branqueamento de capitais, financiamento ao terrorismo e armas de destruição massiva, assegurando a participação em reuniões e a apresentação de contributos designadamente para a avaliação de risco a empreender no âmbito do GAFI (<i>Groupe de Action Financière</i>)

5. Recursos necessários

Em termos de recursos humanos o IRN, I.P. conta com 5.451¹ efetivos, entre os quais 3 dirigentes superiores, 14 dirigentes intermédios, 24 técnicos superiores, 2 especialistas de informática, 304 assistentes técnicos, 182 assistentes operacionais, 647 conservadores/notários/adjuntos e 4.275 oficiais dos registos.

O IRN, I.P. dispõe de receitas próprias, de transferências de receitas do IGFEJ, I.P., de fundos comunitários (FSE; QREN) e de transferências do Orçamento de Estado.

Para a concretização dos seus objetivos o IRN, I.P. conta necessariamente, no plano externo, com outros organismos do Ministério da Justiça - designadamente com o apoio técnico do IGFEJ, I.P. - com parceiros de outros serviços da Administração Pública - nomeadamente a Agência para a Modernização Administrativa e o Instituto da Mobilidade e Transportes - e ainda com os serviços competentes de outros ministérios para a implementação de serviços integrados ou mecanismos de partilha eletrónica de informação.

¹ Dados de 30/06/2013

Anexo 9 – Proposta novos Valores Institucionais



INFORMAÇÃO/PROPOSTA

De: GCGRE	Para:	CD	Inf. Nº25/GCGRE /2016
Data:18.11.2016	N.º Anexos:		
N/Referência:	V/Referência:		

PARECER	DESPACHO/DELIBERAÇÃO
<p>Concordo com o proposto.</p> <p>Os valores vertidos nesta informação contêm os comportamentos éticos e as atitudes de eficiência, eficácia e qualidade necessárias para que o IRN prossiga o caminho da modernidade, mantendo o reconhecimento junto de todas as partes envolvidas direta e indiretamente com o nosso Instituto.</p> <p>Julgo que esta é uma condição para nos diferenciarmos e para sermos ainda mais reconhecidos como uma organização distintiva.</p> <p>Submete-se, à consideração superior.</p> <p>Coordenador em Substituição</p> <p>João Pina</p>	

Assunto: Valores Institucionais do IRN, I.P.

I - Enquadramento

As atuais configurações das organizações passaram a focar, principalmente, as pessoas, ao invés de centrarem-se apenas nos processos organizacionais, tornando a organização um espaço social imperado pelas relações interpessoais.

Atento esse novo cenário procura-se aliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos trabalhadores internos com os valores da organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva dos organismos públicos, o que pode levar a organização a atingir ou não os resultados esperados.

Os valores organizacionais têm grande importância, visto que indicam as formas de interagir no plano interno no seio da organização (intra-institucional) e no plano externo com os *Stakeholders* (inter-institucional) para se almejar os objetivos pré-definidos.

INFORMAÇÃO/PROPOSTA

As novas tendências de gestão organizacional, tais como a gestão de qualidade, as inovações tecnológicas, e, principalmente, os estudos sobre o comportamento organizacional, encontram na componente humana um fator de sucesso, passando esta a estar no centro das preocupações.

Na verdade, a diferença entre as organizações que conseguem lidar e suportar as rápidas e constantes mudanças no ambiente organizacional e as que enfraquecem perante estes cenários, reside na forma como estas organizações estabelecem e reconhecem os valores como fatores de êxito.

Os valores organizacionais podem ser vistos como os elementos definidores de uma organização, isto é, como um dos aspetos centrais da sua cultura, contribuindo, assim, para proporcionar à organização uma determinada identidade.

Entendemos fundamental, definir os valores fundamentais do IRN, I.P., enquanto ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização deverá assimilar no contexto de trabalho.

São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

II – Valores propostos

Considerando a importância da determinação dos valores para o IRN, I.P., o GCGRE entendeu realizar dois estudos prévios, a saber:

- análise dos valores divulgados por organizações públicas de referência e de algumas das maiores empresas privadas;
- análise dos valores subjacentes aos objetivos vertidos na Carta de Missão do Conselho Diretivo do IRN, I.P.;

Atentos os estudos realizados, o GCGRE considera que subjazem a toda a ação do IRN, I.P., quer no plano relacional com utentes e parceiros, quer na relação intra-institucional, os seguintes valores:

- **Confiança** – Garantir a segurança jurídica no domínio registal e da identificação civil.
- **Rigor** - Assumir elevados padrões profissionais visando defender a legalidade, por forma a garantir a confiança nos atos registais.
- **Inovação** - Fomentar a modernização da prestação dos serviços públicos através do recurso intensivo às novas tecnologias de informação. Perseguir a melhoria contínua através da adoção de métodos e tecnologias que potenciem novos serviços e produtos, constituindo estas, soluções originais e pioneiras.
- **Cooperação e parcerias** – Promover a cooperação entre os países de língua portuguesa ou com comunidades de cidadãos nacionais, contribuindo para a promoção económica e cultural de Portugal, aproveitando as sinergias daí provenientes. Trabalhar de forma integrada e potenciar o envolvimento dos parceiros nacionais e internacionais na definição das estratégias e no compromisso partilhado, de modo a alcançar as metas estabelecidas e potenciar respostas eficientes e eficazes.

INFORMAÇÃO/PROPOSTA

- **Proximidade do cidadão** – Garantir a existência de uma rede de serviços de proximidade física e promover o desenvolvimento de aplicações tecnológicas relacionais que permitam a interação com os utentes numa lógica de “a qualquer hora” e “em qualquer lugar”.
- **Valorização dos recursos humanos, financeiros e materiais** - Contribuir para a eficiência interna e a redução da despesa pública, designadamente através da reorganização da rede de serviços de registo e da otimização da gestão dos fluxos financeiros. Requalificar os Recursos Humanos através da formação contínua, de modo a assegurar a melhoria contínua nos processos e com vista à utilização de novos sistemas de informação da área registal e financeira.

III – Proposta

Atento o supra descrito, entendemos propor à consideração superior, a consagração de um elenco de seis valores para este Instituto, nomeadamente, (I) **Confiança**, (II) **Rigor**, (III) **Inovação**, (IV) **Cooperação e parcerias**, (VI) **Proximidade do cidadão**, e (VII) **Valorização dos recursos humanos, financeiros e materiais**, conforme enumeração e explanação dos mesmos, realizada no ponto precedente.

Propomos ainda, à consideração superior, o seguinte:

- a) Autorizar a divulgação dos valores do IRN, I.P. no Plano de Atividades de 2017 e no Relatório de Atividades de 2016;
- b) Autorizar a realização de um *fl@sh* a divulgar os valores do IRN, I.P. junto de todos os colaboradores;
- c) Autorizar a introdução do elenco dos valores do IRN, I.P., no sítio da Intranet;
- d) Autorizar a introdução do elenco dos valores do IRN, I.P., no sítio da Internet.

A técnica superior,

Carmen Segade Henriques

Anexo 10 – Fichas de Indicadores do Dashboard


PLANO DE ATIVIDADES DE 2016

1. Pedido de alteração 👍

Substituição do indicador

2. Identificação do indicador

5.3 N.º médio de dias úteis para envio ao Departamento Financeiro dos processos de pagamento após recebimento da fatura *

2.1. Identificação da perspetiva: Processos

2.2. Identificação do objetivo: 5. Promover o aumento da eficiência nos processos de contratação e de gestão de contratos

3. Identificação da atividade extraordinária:

Manuais de procedimentos da contratação e da gestão de contratos

3.1 Identificação do(s) objetivo(s): 5. Promover o aumento da eficiência nos processos de contratação e de gestão de contratos
9. Otimizar o acesso à informação

4. Fundamento do pedido de alteração

porque sim

4.1 Nova redação proposta para o Indicador (quando aplicável)

porque não

4.2 Nova Meta (quando aplicável)

4.3 Nova redação proposta para a atividade extraordinária (quando aplicável)

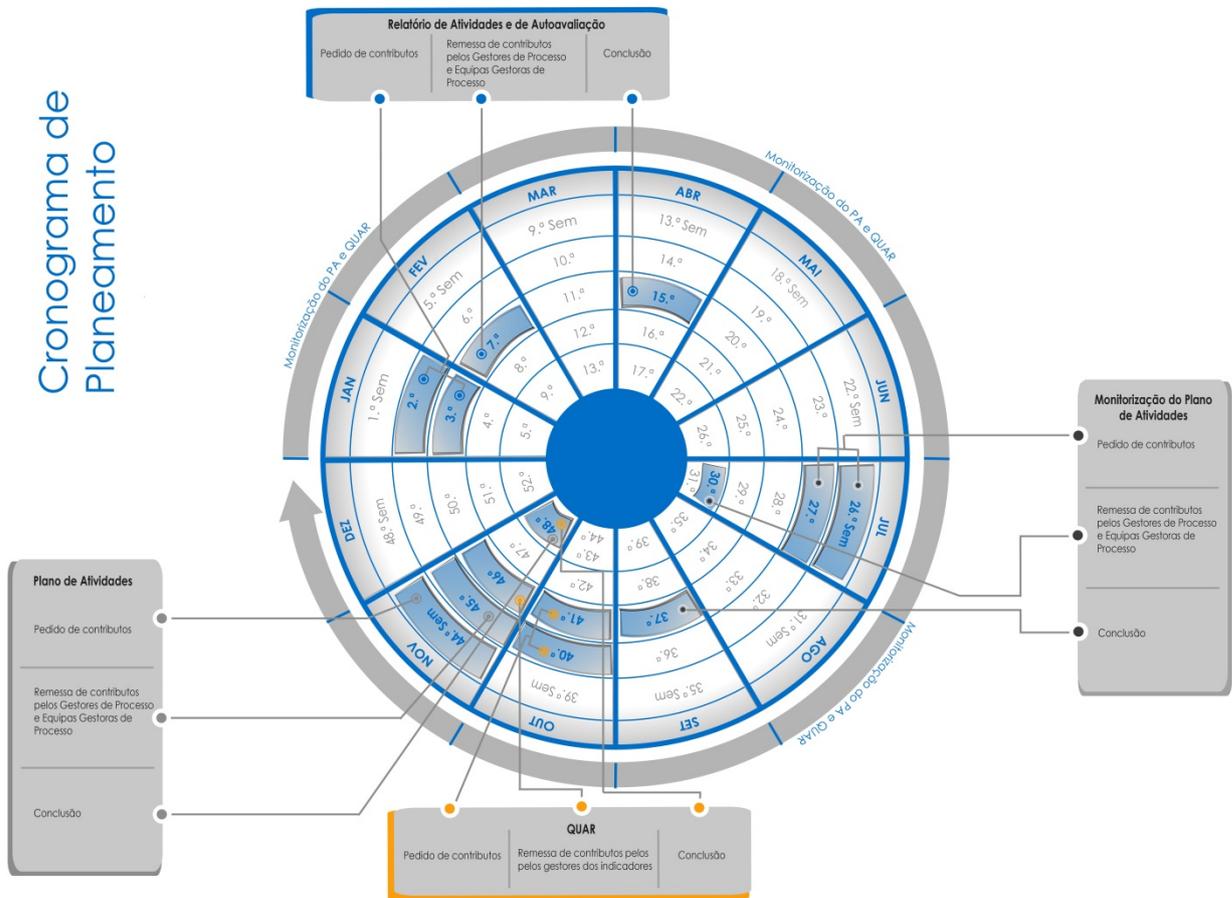
4.4 Nova data de conclusão proposta para a atividade extraordinária (quando aplicável)

5 . Parecer do GCGRE

O/ A Técnico (a) Superior do GCGRE

Exemplo de uma ficha de indicador para substituição um indicador no Plano de Atividades de 2016.

Anexo 11 – Cronograma do planeamento do GCGRE



Cronograma de Planeamento do GCGRE, RA 2016 disponível no site do IRN,I.P..

Anexo 12a – Inquérito de Satisfação dirigido aos Utentes dos Serviços de Registo

Foi solicitado aos utentes que avaliassem o serviço em 4 dimensões, subdivididas pelos parâmetros seguintes:

<p>➡ Atendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo de espera até ao atendimento; ▪ A cortesia do(s) funcionário(s); ▪ A recetividade/disponibilidade do(s) funcionário(s); ▪ A duração do atendimento.
<p>➡ Informação prestada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A disponibilidade/acessibilidade da informação no local; ▪ A clareza da informação prestada; ▪ A totalidade da informação prestada (é completa); ▪ Os formulários (linguagem, acessibilidade e preenchimento).
<p>➡ Serviço prestado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A eficiência na resolução do assunto (satisfação das necessidades); ▪ O tempo de resposta na resolução do assunto; ▪ Os meios de pagamento acessíveis.
<p>➡ Instalações</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A localização do serviço ▪ A sinalização de acesso disponível na localidade ▪ Os acessos a utentes de mobilidade reduzida ▪ A climatização ▪ A dimensão/adequação das instalações ▪ O estado de conservação ▪ A higiene ▪ A iluminação

Ilustração 1 - Dimensões e parâmetros do inquérito de satisfação dirigido aos utilizadores dos serviços de registo

Anexo 12b – Relatório de resultados do Inquérito de Satisfação dirigido aos Utentes dos Serviços de Registo

Universo

7.564.345 atendimentos

Valor alcançado com base em projecção

Amostra

16.856 inquéritos respondidos aleatoriamente

Taxa de resposta: 97%

Metodologia

Os “Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes Externos” (constam no anexo 1), foram distribuídos aleatoriamente e **preenchidos de forma auto ministrada** durante o mês de **setembro de 2016**. O **grau de satisfação/concordância** dos utentes foi avaliado numa escala de **4 pontos (scores)**:

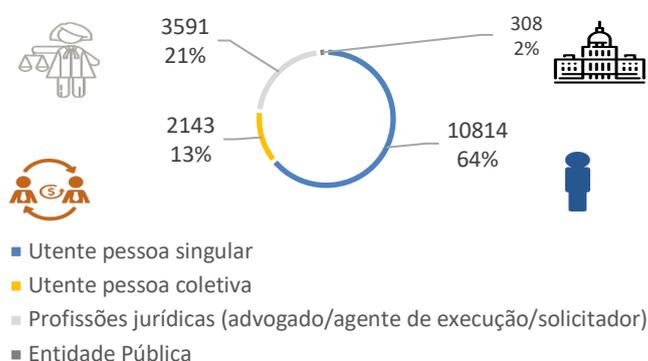
Pontuação 4 - Muito Satisfeito;

Pontuação 3 - Satisfeito;

Pontuação 2 - Pouco Satisfeito; e

Pontuação 1 - Nada satisfeito.

Obtiveram-se **16.856** respostas, as quais respondidas pelos seguintes tipos de respondentes:



A satisfação global cifrou-se em 86,1%, demonstrativo da adequação dos vários factores que induzem a satisfação dos utentes com o serviço prestado pelo IRN. Não obstante, este ser um valor de excelência, procurará o IRN, com base no presente estudo, eleger um conjunto de iniciativas para melhorar as condições das instalações, em ordem a que num próximo exercício possamos obter uma satisfação ainda maior.

O inquérito é composto pelas seguintes **4 dimensões**:

1 Dimensão **“Atendimento”**, explicada através dos seguintes 4 itens:

1 O tempo de espera até ao atendimento



2 A cortesia do(s) funcionários



3 A recetividade/ disponibilidade do(s) funcionário(s)



4 A duração do atendimento



2 Dimensão **“Informação”**, explicada através dos seguintes 4 itens:

5 A disponibilidade de informação no local



6 A clareza da informação prestada



7 A totalidade da informação prestada (é completa)



8 Os formulários (linguagem, acessibilidade e preenchimento)



3 Dimensão **“Serviço prestado”**, explicada através dos seguintes 3 itens:

9 A eficiência na resolução do assunto

(satisfez as necessidades)



10 O tempo de resposta na

resolução do assunto



11 Os meios de pagamento

acessíveis



4 Dimensão **“Instalações”**, explicada através dos seguintes 8 itens:

12

Localização do serviço



13

Sinalização de acesso, disponível na localidade



14

Acesso para utentes de mobilidade reduzida



15

Climatização



16

Dimensão adequação das instalações



17

Estado conservação



18

Higiene



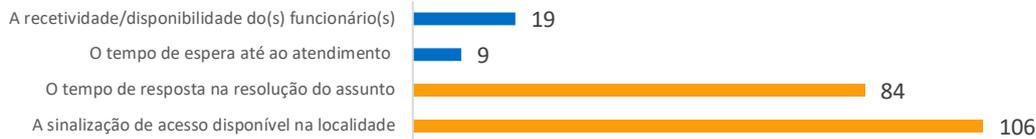
19

Iluminação



Taxa de resposta:

Do total de 16.856 inquéritos tratados, verifica-se que na sua maioria os itens foram integralmente respondidos. Contudo, nos seguintes itens constata-se a ausência de resposta (*Estes valores não são suficientemente expressivos, nunca ultrapassando a cifra de 1%*):



De entre a totalidade dos itens que compõem o Inquérito, os itens que foram mais vezes respondidos foram "A recetividade/ disponibilidade do(s) funcionário(s)" e "O tempo de espera até ao atendimento", com apenas menos 19 e 9 itens respondidos, respetivamente face ao total de 16.856 respostas



De entre a totalidade dos itens que compõem o Inquérito, os itens que foram menos vezes respondidos foram "O tempo de espera na resolução do assunto" e "A sinalização de acesso, disponível na localidade", com menos 84 e 106 itens respondidos respetivamente face ao total de 16.856 respostas

MACRO

RESULTADOS

Taxa de satisfação global do inquérito de satisfação - **86,1%**.



De entre as 4 dimensões do inquérito, a que obteve maior taxa de satisfação, por parte dos respondentes, foi o "Atendimento"

92%



A dimensão "Instalações" foi a pior classificada pelos respondentes

79,2%

ANÁLISE POR DIMENSÃO

1 - Satisfação global da Dimensão "Atendimento" - 92%



De entre os itens que compõem a dimensão "Atendimento", o melhor classificado foi "A *cortesia do(s) funcionário(s)*", que obteve uma satisfação de

94,4%



De entre os itens que compõem a dimensão "Atendimento", o pior classificado foi "*O tempo de espera até ao atendimento*", que obteve uma satisfação de

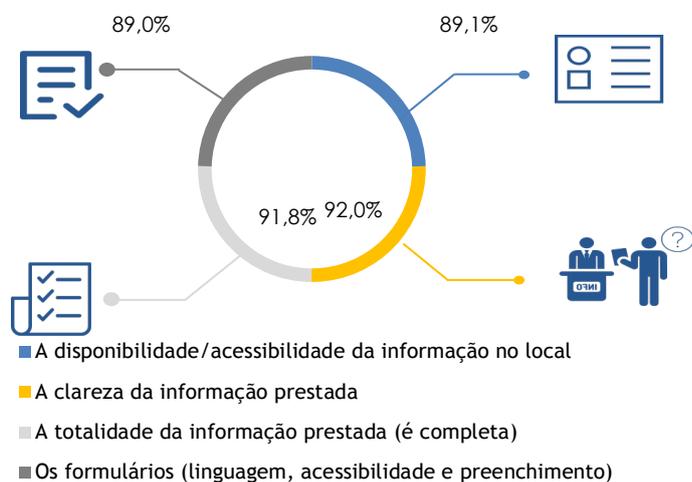
88,6%



2 - Satisfação global da Dimensão “Informação” – 90,5%

+ De entre os itens que compõem a dimensão “Informação”, o melhor classificado foi “**A clareza da informação prestada**” 92%

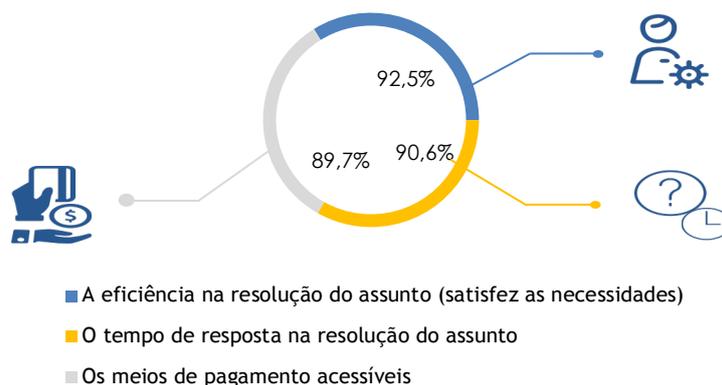
- De entre os itens que compõem a dimensão “Informação”, o pior classificado foi “**Os formulários**”, 89%



3 - Dimensão “Serviço prestado” | Satisfação global – 91%

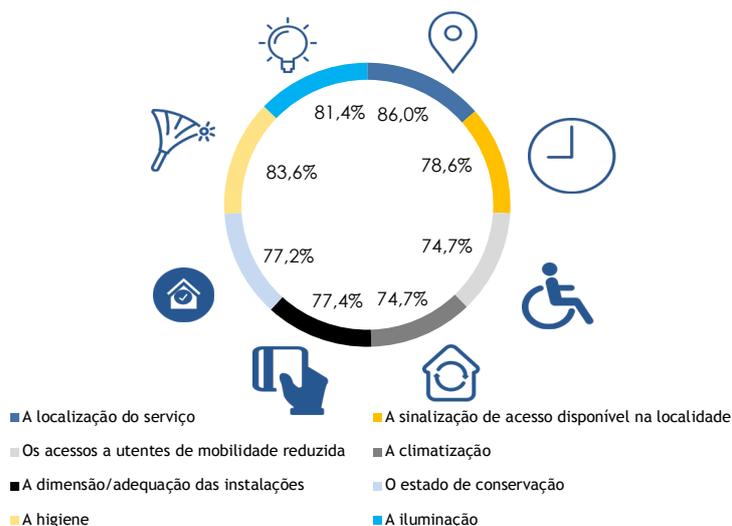
+ De entre os itens que compõem a dimensão “Serviço prestado”, o melhor classificado foi “**A eficiência na resolução do assunto (satisfez as necessidades)**” 92,5%

- De entre os itens que compõem a dimensão “Serviço prestado”, o pior classificado foi “**Os meios de pagamento acessíveis**” 89,7%



4 - Dimensão “Instalações” | Satisfação global – 79,2%

- +
 De entre os itens que compõem a dimensão “Instalações”, o melhor classificado foi “**A localização do serviço**” 86%
- De entre os itens que compõem a dimensão “Instalações”, os piores classificados foram “Os acessos a utentes de mobilidade reduzida” e “**A climatização**”, ambos com: 74,7%



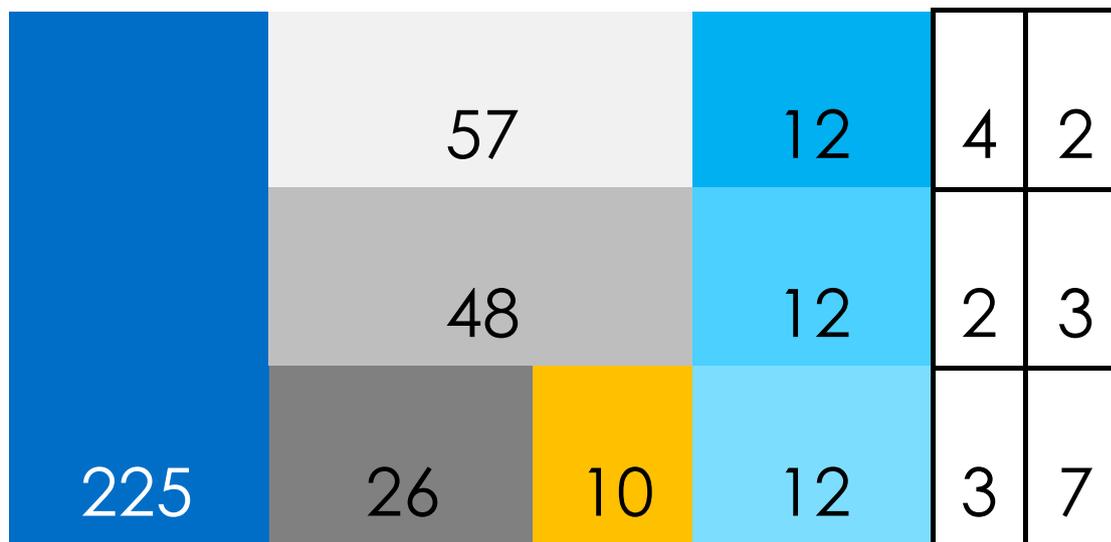
ANÁLISE COMPARATIVA DE TODOS OS ITENS DE TODAS AS DIMENSÕES

- +
 Da totalidade de itens que compõem as 4 dimensões do inquérito, o item que obteve maior pontuação na ponderação “Muito satisfeito” foi “**A cortesia do(s) funcionário(s)**” 81,8%
- Por outro lado, o item que obteve menor pontuação na ponderação “Nada satisfeito” foi “**Os acessos a utentes de mobilidade reduzida)**” 13,8%

Segmentação em grupos homogêneos (clusters)

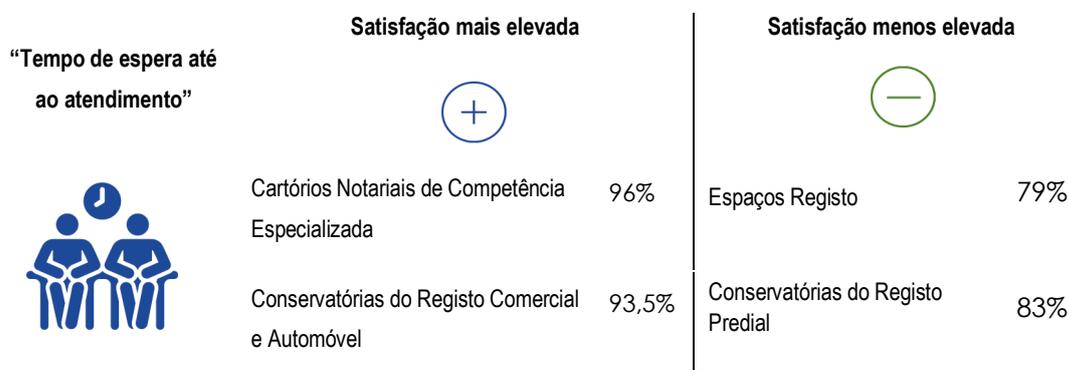
Os 423 serviços de registo alvo do presente estudo foram segmentados em 14 subconjuntos, visando uma análise mais enfocada e detalhada sobre cada um.

Para o efeito, dividiu-se o total de serviços de registo que prestam atendimento ao público, em grupos tão homogêneos quanto possível. Desta forma, as respostas às ações de melhoria diagnosticadas serão, tendencialmente, mais eficientes e eficazes, visando a melhoria contínua e, em consequência, a satisfação das expectativas dos cidadãos e empresas. A segmentação foi realizada da seguinte forma:



Civil	Predial	Comercial	AUT	CRC AUT	COMAUT	CRP AUT	CRPCOM/CRPCOM AUT	CRPCOM AUT /CRPCOM AUTCN	CPronta FPM e Benfica	LC	CNCE	BHDP Benfica Centrais RNPC SIR CNPL ACPorto DIC Porto	ER
48	12	4	2	26	3	12	57	225	2	10	3	7	12

1 Dimensão “Atendimento” – Taxa Satisfação



"Cortesia dos funcionários"



Satisfação mais elevada



Conservatórias do Registo de Veículos 99,5%

Serviços (BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto) 98,8%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 89,1%

Conservatórias do Registo Civil, Predial, Comercial e Automóvel | Conservatórias do Registo Civil, Predial, Comercial e Automóvel e Cartório Notarial e Automóveis 93,5%.

"Recetividade/acessibilidade da informação no local"



Satisfação mais elevada



Conservatórias do Registo Comercial e Automóvel, nos Cartórios Notariais de Competência Especializada 98,8%

Serviços (BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto) 98,7%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 88,6%

Conservatórias do Registo Civil, Predial, Comercial e Automóvel; Conservatórias do Registo Civil, Predial, Comercial e Automóvel e Cartório Notarial 93,3%.

"Duração do atendimento"



Cartórios Notariais de Competência Especializada 96,5%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 85,7%



Serviços (BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto)

96,1%

Espaços Registo

88,9%.

2 Dimensão "Informação"

"Disponibilidade/acessibilidade da informação no local"



Satisfação mais elevada



Casa Pronta *Av. F. P. Melo*, 94,7%
Casa Pronta *Benfica*, %

Cartórios Notariais de 94,2%
Competência Especializada %

Satisfação menos elevada



Lojas do Cidadão e de 84,2%
satisfação

Espaços Registo 85,2%

"Clareza da informação prestada"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 98,1%
Competência Especializada

BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto e nas Conservatórias do Registo Comercial e Automóvel 97,1%;

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 87%

Lojas do Cidadão 89,7%

"Totalidade da informação prestada"



Cartórios Notariais de 97,7%
Competência Especializada

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 86,8%



"Formulários (linguagem, acessibilidade e preenchimento)"



Serviços (BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto) 97%;

Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de Competência Especializada 96%

Serviços (BHDP Benfica | Conservatória dos Registos Centrais Lisboa | RNPC | SIR | CNPL | Arquivo Central Porto | DIC Porto) 95,3%

Lojas do Cidadão 90,3%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 81,6%

Lojas do Cidadão 87,6%

3 Dimensão "Serviço prestado"

"Eficiência na resolução do assunto"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de Competência Especializada 97,5%

Conservatórias de Registo Comercial 97,3%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 85,3%

Espaços Registo 89,7%

"Tempo de resposta na resolução do assunto"

Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de Competência 96,6%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial 83,4%



Conservatórias de Registo Comercial 95,1%

Espaços Registo 88,4%

"Meios de pagamento acessíveis"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de Competência Especializada 96,2%

Conservatórias de Registo Comercial 95%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo de Veículos 77,7%

Conservatórias do Registo Predial 82,5%

4 Dimensão "Instalações"

Localização do serviço "



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de Competência Especializada 96,5%

Serviços Casa Pronta Av. F. P. Melo e Casa Pronta Benfica 91,9%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo de Veículos 81,5%

Conservatórias do Registo Predial 82,4%

"Sinalização de acesso disponível na localidade"



Satisfação mais elevada



Casa Pronta Av. F. P. Melo e Casa Pronta Benfica 89,4%

Conservatórias do Registo Comercial e Automóvel 81,5%

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial e Automóvel 73,1%

Espaços Registo 75%

"Acessos a utentes de mobilidade reduzida"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 93,9%
Competência Especializada

Serviços Casa Pronta Av. F. P. 89,7%
Melo e Casa Pronta Benfica

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo de Veículos 57,2%

Conservatórias do Registo Civil e Automóvel 71%

"Climatização"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 93,3%
Competência Especializada

Serviços Casa Pronta Av. F. P. 89,7%
Melo e Casa Pronta Benfica

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial e Automóvel 68,5%

Conservatórias do Registo Civil 70,4%

"Dimensão/ adequação das instalações"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 90,2%
Competência Especializada

Serviços Casa Pronta Av. F. P. 89,1%
Melo e Casa Pronta Benfica

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Predial e Automóvel 69,6%

Conservatórias do Registo Civil 71,3%

"Estado de conservação"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 92,3%
Competência Especializada

Serviços Casa Pronta Av. F. P. 87,5%
Melo e Casa Pronta Benfica

Satisfação menos elevada



Conservatórias do Registo Civil 72,4%

Conservatórias do Registo Civil e Automóvel 73,7%

"Higiene"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 95,2%
Competência Especializada

Serviços Casa Pronta Av. F. P. 86,6%
Melo e Casa Pronta Benfica

Satisfação menos elevada



Espaços Registo 76,5%

Lojas do Cidadão 78,6%

"Iluminação"



Satisfação mais elevada



Cartórios Notariais de 92,5%
Competência Especializada

Serviços (BHDP Benfica |
Conservatória dos Registos
Centrais Lisboa | RNPC | SIR |
CNPL | Arquivo Central Porto |
DIC Porto) 84,8%

Satisfação menos elevada



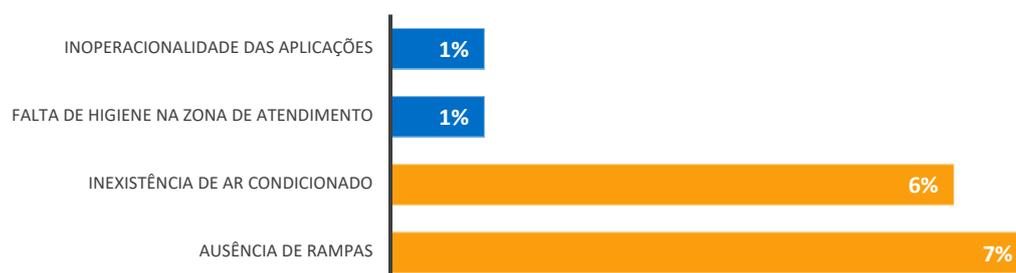
Conservatórias do Registo de
Veículos 75%

Lojas do Cidadão 75%

Análise de Conteúdo

Universo	Amostra	Amostra obtida
Utentes dos Serviços do IRN	16.856 inquéritos respondidos aleatoriamente	815 respondidos n.º de vezes que o utente classificou se como insatisfeito em relação a um item

Totais das Justificações da Insatisfação

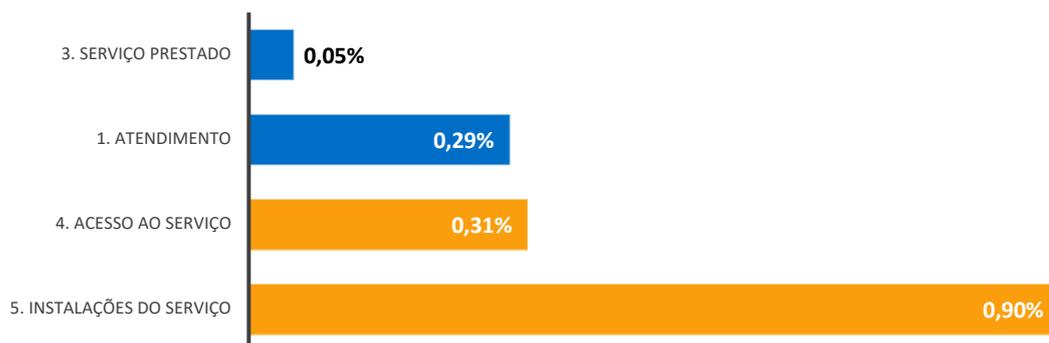


De entre os motivos assinalados como justificação da insatisfação do utente, os itens mais representativos foram a **“Inexistência de ar condicionado”**, e **“Ausência de rampas”**, que obtiveram, respetivamente, um peso de **6% e 7%**.



Por outro lado, os itens menos representativos foram a **“Inoperacionalidade das aplicações”**, e **“Falta de higiene na zona de atendimento”**, ambas com um peso de apenas 1%.

Total Sugestões/Observações dos utentes



Após o levantamento das sugestões e observações indicadas pelos utentes, foi realizada uma segmentação entre sugestões/observações positivas e aspetos a melhorar para cada uma das dimensões (Atendimento, Informação, Serviço prestado, Acesso ao serviço, Instalações do serviço).

Sugestões/observações positivas



Da totalidade de sugestões indicadas pelos utentes, as dimensões que tiveram mais observações positivas

“Atendimento”	0,29%
“Serviço Prestado”	0,05%

Aspetos a melhorar

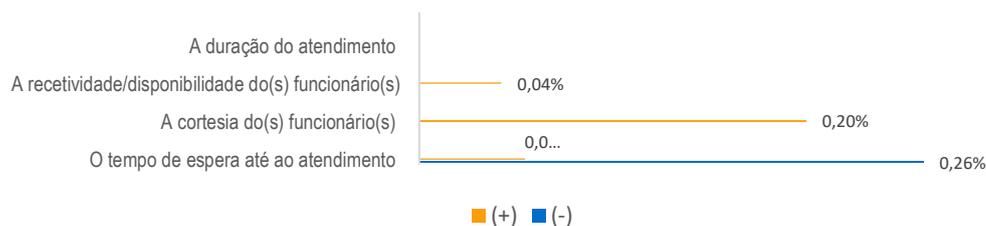


As dimensões como maior número de sugestões de melhoria

“Instalações do Serviço”	0,90%
“Acesso ao serviço”	0,31%

As respostas abertas foram ainda segmentadas pelas dimensões (Atendimento; Informação; Serviço prestado; Acesso ao serviço e Instalações do serviço), visando determinar quais os itens por dimensão que configuram aspetos a melhorar.

1 Dimensão “Atendimento”



De entre os itens que compõem a dimensão “Atendimento”, o item que mais foi observado positivamente foi “**A cortesia do(s) funcionário(s)**”.

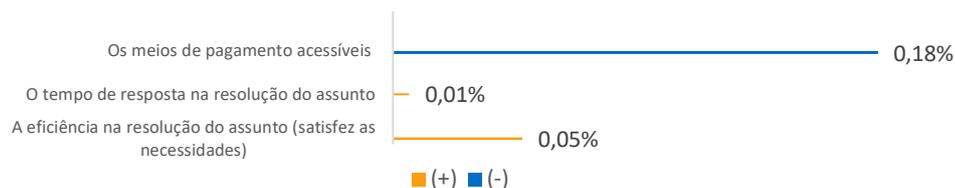


De entre os itens que compõem a dimensão “Atendimento”, o item que foi mais vezes sugerido como aspeto a melhorar foi “**O tempo de espera até ao atendimento**”.

2 Dimensão “Informação”

De entre os itens que compõem a dimensão “Informação”, apenas o item “**A disponibilidade/acessibilidade da informação no local**”, foi sugerido como aspeto a melhorar.

3 Dimensão “Serviço Prestado”



De entre os itens que compõem a dimensão “Serviço Prestado”, o item que mais foi observado positivamente foi **“A eficiência na resolução do assunto”**.



De entre os itens que compõem a dimensão “Serviço Prestado”, o item que foi mais vezes sugerido como aspeto a melhorar foi **“Os meios de pagamento acessíveis”**.

4 Dimensão “Acesso ao serviço”

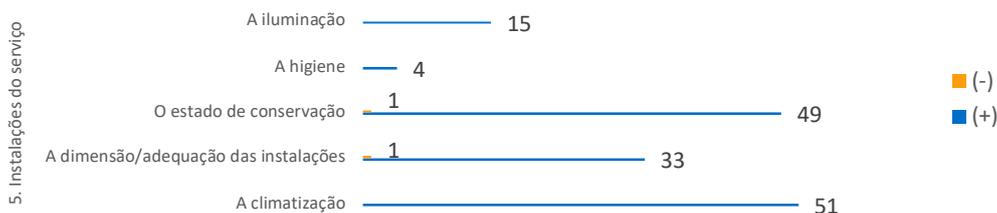


De entre os itens que compõem a dimensão “Acesso ao serviço”, o item que foi mais vezes sugerido como aspeto negativo foi “Os acessos a utentes de mobilidade reduzida”.



De entre os itens que compõem a dimensão “Acesso ao serviço”, o item que foi mais vezes sugerido como aspeto negativo foi “Os acessos a utentes de mobilidade reduzida”.

5 Dimensão “Instalações do serviço”



De entre os itens que compõem a dimensão “Instalações do serviço”, o item que mais foi observado como um aspeto positivo do serviço foi **“O estado de conservação”** e **“A dimensão/ adequação das instalações”**.



De entre os itens que compõem a dimensão “Instalações do serviço”, o item que foi mais vezes sugerido como aspeto a melhorar. foi **“A climatização”**.

Anexo 13a – Inquérito sobre Comunicação Interna



Questionário sobre Comunicação Interna

Comunicar é antes de tudo ouvir. Assim, o presente questionário visa:

- Avaliar a perceção e expectativas dos colaboradores do IRN, quanto à comunicação interna;
- Comparar o atual modelo de comunicação com o anterior assente no envio de *e-mails*;
- Avaliar quais os requisitos/ funcionalidades mais importantes que a nova *intranet* deve conter; e
- Avaliar a forma de melhorar o atual sítio de *internet* do IRN, IP.

Através da análise das respostas, pretende-se implementar ações que respondam às oportunidades de melhoria que serão diagnosticadas.

A relevância deste estudo depende diretamente do rigor e da sinceridade com que responde, pelo que solicitamos que as respostas sejam espontâneas e sinceras.

Não pretendemos apenas melhorar, pretendemos sim satisfazer as suas expectativas. Estas só poderão ser conhecidas através da aplicação deste inquérito. Este será um exercício que, com certeza, todos beneficiaremos.

As respostas são confidenciais. O tempo médio de resposta estimado é de 10 minutos.

1. Sociodemográfica

1.1 Carreira

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diretor de Departamento | <input type="checkbox"/> Coordenador de Setor/Gabinete |
| <input type="checkbox"/> Oficial dos Registos e do Notariado | <input type="checkbox"/> Assistente Operacional |
| <input type="checkbox"/> Conservador | <input type="checkbox"/> Informático |
| <input type="checkbox"/> Notário | <input type="checkbox"/> Técnico Superior |
| <input type="checkbox"/> Assistente Técnico | |

1.2 Idade

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 30 | <input type="checkbox"/> 30 - 40 |
| <input type="checkbox"/> 41 - 50 | <input type="checkbox"/> 51 - 60 |
| <input type="checkbox"/> > 60 | |

1.3 Género

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Feminino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

1.4 Tempo de serviço no IRN, I.P.

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 5 anos | <input type="checkbox"/> 5 – 10 anos |
| <input type="checkbox"/> 11 - 24 anos | <input type="checkbox"/> > 25 anos |

1.5 Nível de escolaridade

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Básico | <input type="checkbox"/> Secundário |
| <input type="checkbox"/> Bacharelado | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Pós-graduação | <input type="checkbox"/> Mestrado |

Curso de Especialização:
CADAPI/CAEGP/FORGEF

Doutoramento

2. Comunicação

Tendo em consideração os flash informativos, as Circulares informativas e o IRNoticias.

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 nada satisfeito e 4 muito satisfeito

	1	2	3	4
2.1 Como classifica a informação atualmente recebida face ao anterior modelo de comunicação assente em e-mails:				
2.1.1 Estrutura dos conteúdos atualmente remetidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se indicou 1 ou 2, justifique a sua resposta _____				
2.1.2 O envio da comunicação ser realizado exclusivamente pelo Gabinete de Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se indicou 1 ou 2, justifique a sua resposta _____				
2.1.3 Quantidade de comunicações remetidas diariamente pelo Gabinete de Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se indicou 1 ou 2, indique o número máximo de comunicações diárias que consideraria aconselháveis: _____				
2.1.4 Qual a melhor hora para receber as comunicações				
Das 9h às 10:30h <input type="checkbox"/>				
Das 10:30h às 12:30h <input type="checkbox"/>				
Das 12:30h às 14:30h <input type="checkbox"/>				
Das 14:30h às 17h <input type="checkbox"/>				
2.1.5 Facilidade de encontrar, na <i>intranet</i> , as comunicações anteriormente publicadas (flash e Circulares informativas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se indicou 1 ou 2, justifique a sua resposta _____				

Outras questões de âmbito geral relacionadas com a Comunicação Interna e Externa

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 não concordo nada e 4 concordo em absoluto

	1	2	3	4
2.2.1 A forma como a atual comunicação interna é realizada potencia os seus laços de pertença ao IRN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2 Os spots (vídeos) exibidos no âmbito do Sistema de Gestão de Atendimento deveriam ser melhorados (resposta não obrigatória)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3 A atual internet deveria ser melhorada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.4 A atual intranet deveria ser melhorada

3. Meios de Comunicação

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 nada satisfeito e 4 muito satisfeito

	1	2	3	4
3.1 Como avalia os conteúdos e a forma como os mesmos são apresentados nos seguintes meios de comunicação interna				

3.1.1	Fl@sh	1	2	3	4
3.1.1.1	Relevante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.2	Interessante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.3	Transparente (o IRN informa-o de tudo o que considera necessário)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.4	Excessivo (demasiada informação em cada flash)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.5	Legível (tenho facilidade em perceber os textos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.6	Atempado (a informação é disponibilizada em tempo útil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.7	Apelativo (estrutura dos flashes e layout)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.8	Coerência e apresentação gráfica (coerência entre imagens e textos; estética das imagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.2	Circulares Informativas do Conselho Diretivo	1	2	3	4
3.1.2.1	Relevante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.2	Interessante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.3	Transparente (o IRN informa-o de tudo o que considera necessário)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.4	Excessivo (demasiada informação em cada CI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.5	Legível (tenho facilidade em perceber os textos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.6	Atempado (a informação é disponibilizada em tempo útil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.7	Apelativo (estrutura das CI e layout)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.8	Coerência e apresentação gráfica (coerência entre imagens e textos; estética das imagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.3	IRNotíci@s	1	2	3	4
3.1.3.1	Relevante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.2	Interessante (para a minha função)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.3	Transparente (o IRN informa-o de tudo o que considera necessário)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.4	Excessivo (demasiada informação em cada IRNoticias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.5	Legível (tenho facilidade em perceber os textos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.6	Atempado (a informação é disponibilizada em tempo útil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.7	Apelativo (estrutura dos IRNoticias e layout)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.8	Coerência e apresentação gráfica (coerência entre imagens e textos; estética das imagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Novas rubricas no IRNotícias

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 pouco importante e 4 muito importante

		1	2	3	4
3.2.1	Gostaria de ver mais notícias próprias do IRN no IRNotícias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica com a agenda cultural dos distritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica Boas práticas nos serviços de registo que sejam replicáveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica Talentos fora da área profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica Boas práticas ambientais e de poupança (redução de custos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica "A minha ideia" (ideias próprias dos colaboradores; críticas construtivas; ou comentários)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.7	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica "Quem é quem" (entrevistas aleatórias a colaboradores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.8	Gostaria que o IRNotícias contivesse uma nova rubrica "Quem faz o quê - serviços de suporte" (dar a conhecer as atribuições e o que se faz em cada unidade orgânica de suporte à atividade registal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Como avalia estes critérios quanto à sua importância no seguinte meio de comunicação online

(estas questões visam determinar os critérios que considera serem os mais importantes para melhorar a intranet)

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 pouco importante e 4 muito importante

		1	2	3	4
3.3.1 Intranet					
3.3.1.1	Facilidade de acesso à informação pretendida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.2	Acesso à informação de forma intuitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.3	Criação de espaços partilhados (pastas e documentos partilhados online)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.4	Criação de um chat institucional para facilitar a comunicação entre as várias unidades orgânicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.5	Criação de lista de contactos (com identificação das unidades orgânicas e respetivas funções, e-mail e fotografia dos colaboradores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.6	Transparência (o IRN disponibilização toda a informação que considera necessária)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.7	Informação resumida e concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.8	Legível (ter facilidade em perceber os textos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.9	Organização dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.10	Apelativo (estrutura dos IRNotícias e layout)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1.11	Coerência e apresentação gráfica (coerência entre imagens e textos; estética das imagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Como avalia este meio de comunicação online

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 não concordo nada e 4 concordo em absoluto

	1	2	3	4
3.4.1 Internet				
3.4.1.1 A internet reflete visualmente a identidade do IRN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.2 A internet reflete a modernidade e inovação que estão associadas ao IRN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.3 O desenho das páginas é apelativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.5 Coerência e apresentação gráfica (coerência entre imagens e textos; estética das imagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.6 A informação está devidamente estruturada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.7 Legível (facilidade em perceber os textos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.8 Informação resumida e concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.9 A internet informa claramente os serviços disponibilizados pelo IRN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.1.10 É fácil aceder através do sítio da internet aos serviços online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Serviço prestado pelo Gabinete de Comunicação

Avalie numa escala de 1 a 4, sendo: 1 nada satisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito e 4 muito satisfeito

	1	2	3	4
4.1 Se alguma enviou informação para publicação, como classifica*:				
4.1.1 Celeridade desde o envio do pedido até à sua publicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2 Cortesia dos colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3 Recetividade/disponibilidade dos colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Responder apenas no caso de já ter submetido um pedido para publicação

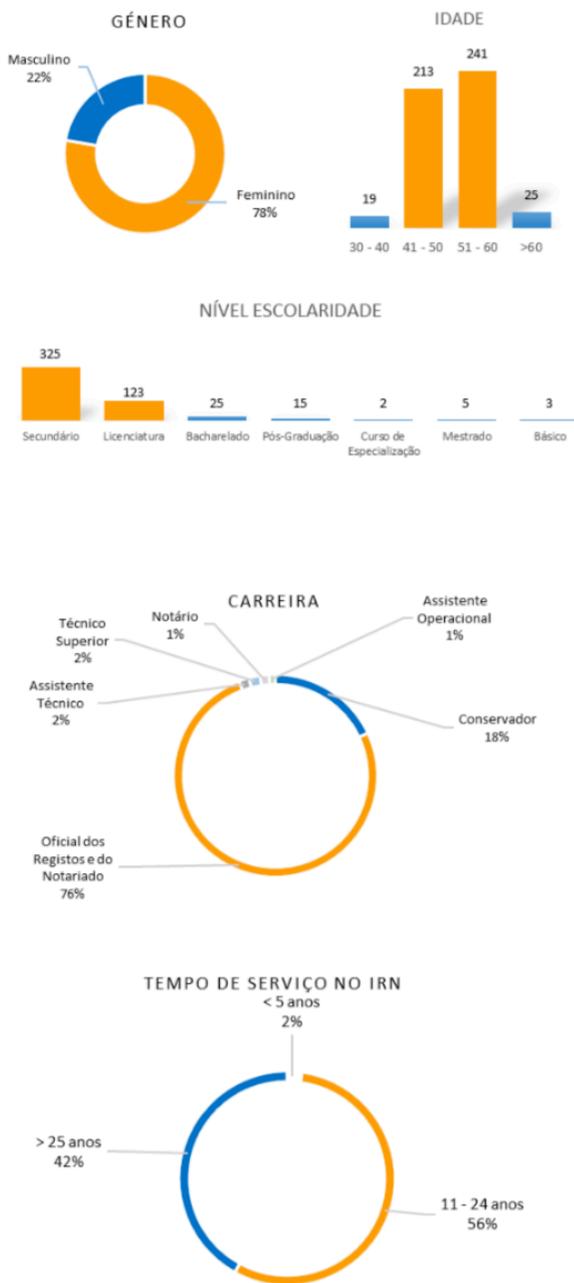
5. A sua opinião é importante para nós. Deixe-nos as suas sugestões.

Agradecemos a sua colaboração.

Anexo 13b – Relatório de resultados do Inquérito sobre Comunicação Interna

Relatório - Inquérito de satisfação sobre a comunicação

I - Estatística descritiva



Metodologia

Este questionário constituído por 3 dimensões, visa avaliar a perceção e expectativas dos colaboradores do IRN, quanto à comunicação. O mesmo contempla questões relativas à satisfação dos colaboradores do IRN com os meios comunicacionais atualmente em uso e em paralelo contempla um conjunto de itens que antecipam eventuais ações de melhoria.

A auto-administração e o meio através do qual os questionários foram respondidos, designadamente através da aplicação sharepoint, procuraram a proteção da identidade dos respondentes e maior honestidade na resposta que propiciará dados mais fidedignos

Escala:

1 a 4 pontos

Período de realização:

16/1/2017 a 31/1/2017

Universo e Público-alvo:

4986 colaboradores do IRN, I.P.

Amostra:

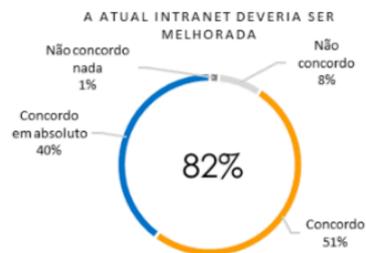
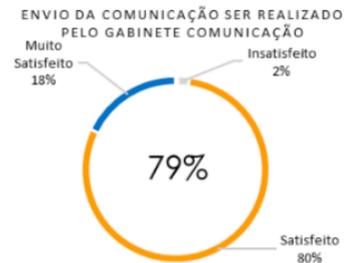
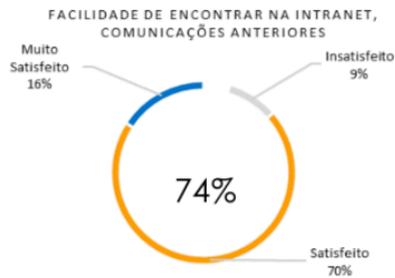
498 inquéritos respondidos

Taxa de resposta: 10%



II - Dimensão Comunicação

77,6%



AÇÕES DE MELHORIA

- Intranet – implementação de um novo canal intranet baseado em sharepoint, que permitirá a adoção de uma nova forma de partilhar informação, que com certeza facilitará a pesquisa de informação;
- Laços de pertença – a nova intranet com layout indexado ao património identitário do IRN, com influência nos laços de pertença. Serão implementadas ações no IRNotícias como é exemplo "A minha ideia", com criação de uma caixa de correio electrónico e/ ou um espaço para partilha destas ideias na nova Intranet, e posterior publicação no IRNotícias.

III - Meios de Comunicação

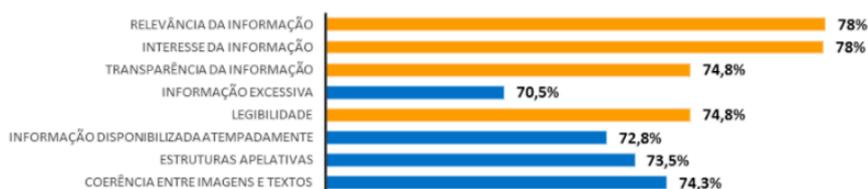
Como avalia os conteúdos e a forma como os mesmos são apresentados nos seguintes meios de comunicação interna

74%

1. Flash



2. Circulares Informativas do Conselho Diretivo



3. IRNotici@s



AÇÕES DE MELHORIA

Analisar criticamente a informação a ser comunicada de modo a que a mesma não seja exaustiva e em paralelo melhorar a sua estrutura, tornando-a mais apelativa, através da adoção de uma linguagem imagética mais assertiva. Relativamente à disponibilização da informação de forma atempada, sendo certo que em média a comunicação é publicitada no próprio dia em que é solicitada, será realizado um estudo sobre as tipologias de comunicação que apresentam um maior desvio padrão em relação à média, de modo a encetar ações concretas de melhoria que assegurem a satisfação deste item. Relativamente às Circulares Informativas, o processo que lhe está subjacente, foi remodelado, na sequência deste estudo, tendo em vista garantir um menor prazo da publicação de concursos por mobilidade, aprovados pelo Conselho Diretivo.

IV. Novas rubricas do IRNoticias



AÇÕES DE MELHORIA

Das 8 propostas de novas rubricas para o IRNoticias foi atribuída maior importância pelos respondentes às 3 indicadas no precedente gráfico. No sentido de ir ao encontro deste resultado, será constituído um focus group para eleger boas práticas ambientais, as quais serão divulgadas. Será estabelecida a articulação com os inspetores que avaliam os serviços de registo para determinação de boas práticas replicáveis e subsequente divulgação das mesmas. Tendo em vista a implementação da rubrica "A minha ideia", será avaliada a possibilidade de criação de uma caixa de correio electrónico e/ ou um espaço para partilha destas ideias na nova Intranet, e posterior publicação no IRNoticias.

IV. Como avalia estes critérios quanto à sua importância no seguinte meio de comunicação online - Intranet



V. Como avalia este meio de comunicação online - Internet



AÇÕES DE MELHORIA

Na intranet e internet serão adotadas novas regras de simplificação da linguagem e instrumentos de medição da clareza da comunicação. Por outro lado, serão atendidos os feedbacks que surtem deste estudo aquando da implementação da nova Intranet. Na internet, embora o aplicativo informático que a suporta ser pouco flexível e escalável, não permitindo executar desenvolvimentos informáticos, e alteração do design, serão analisadas todas as suas páginas, tendo em vista a atualização dos conteúdos e sempre que possível a sofisticação do design/ layout

VI. Dimensão Serviço prestado pelo Gabinete de Comunicação

77%



AÇÕES DE MELHORIA

Em face dos resultados, parece bastante adequada a resposta dada pela equipa de comunicação. Não obstante, os membros da equipa participarão em ações de formação, tendo em vista a promoção e desenvolvimentos de competências e qualificações que permitam melhorar a sua performance, e em consequência, levar o patamar de satisfação apurado neste estudo.