

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

MODELOS DE ACOMPANHAMENTO  
E CONTROLO DE NATUREZA  
ESTRATÉGICA E O RELATO  
FINANCEIRO

---

Patrícia Isabel Dinis Breia

LISBOA, OUTUBRO DE 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

MODELOS DE ACOMPANHAMENTO  
E CONTROLO DE NATUREZA  
ESTRATÉGICA E O RELATO  
FINANCEIRO

Patrícia Isabel Dinis Breia

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade Internacional, realizada sob a orientação científica de Maria Augusta de Jesus Fernandes, equiparada a Professora Adjunta, da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Doutor Rui Pais de Almeida
Arguente _____	Doutora Paula Gomes dos Santos
Vogal _____	Mestre Maria Augusta Fernandes

Lisboa, Outubro de 2011



## **RESUMO**

O presente estudo incide sobre os Modelos de Acompanhamento e Controlo de natureza estratégica e a sua relação com o Relato. Para isso, este trabalho assentou em três grandes componentes.

A primeira componente assenta na identificação e revisão de conceitos, na análise de alguns Modelos de Acompanhamento e Controlo e na análise do Relato efectuado em Portugal, bem como do praticado pelas organizações na esfera dos Modelos de Acompanhamento e Controlo e do Relato. Esta análise foi efectuada através de consulta a publicações de especialistas nestas matérias e aos “*sites*” das organizações presentes na amostra considerados neste estudo.

Analysaram-se informações financeiras e não financeiras de algumas empresas cotadas e de alguns organismos públicos que, dada a sua dimensão e importância sectorial, foram considerados relevantes. Após a revisão destes elementos deparamo-nos com uma questão: as organizações em Portugal tendem a dar especial atenção aos elementos obrigatórios do Relato Financeiro, em detrimento dos elementos não financeiros.

Por fim, o estudo de caso deste trabalho centra-se nas motivações para a implementação de um Balanced Scorecard numa organização sem fins lucrativos, o LNEC. Do ponto de vista teórico, efectuou-se uma revisão bibliográfica sobre Macrosistemas (ambiente), Sistemas Internos e sobre os métodos Balanced Scorecard. Do ponto de vista prático, após a análise da informação recolhida, são propostos o Macrosistema, os Sistemas Internos, uma SWOT e um Mapa Estratégico para a organização em causa, verificando assim se seria vantajoso a aplicação do Balanced Scorecard no LNEC.

Numa outra perspectiva, com a investigação realizada e cruzando tudo o que se estudou, verificou-se que o Relato Financeiro e o Relatório de Gestão devem ser concebidos e praticados como parte integrante de um Sistema de Acompanhamento e Controlo de natureza estratégica, qualquer que ele seja.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard (BSC); Avaliação de Desempenho; Relato Financeiro; Relato Voluntário.

## **ABSTRACT**

The present study focuses on the Monitoring and Control Models of a strategic nature and its relation to the report. For this reason, this work was based in three components.

The first component is based on the identification and review of concepts, the analysis of some Monitoring and Control Models, and the analysis of reporting in some organizations made through consultation with experts in these publications materials and “*Web sites*” of organizations in the sample were considered in this study.

We analyzed financial information and certain non-financial in public and private organizations that given its size, sector and importance were considered relevant. After review of these elements we are faced with a question: organizations in Portugal tend to give special attention to the mandatory elements of financial reporting, in detriment of non-financial.

Finally, the case study of this work focuses on the motivations for the implementation of a Balanced Scorecard in a non-profit organization, the LNEC. From the theoretical point of view, was carried out a literature review on Macro-systems (environment), internal systems and methods on the Balanced Scorecard. From the practical point of view, after reviewing the information, the Macro-systems proposed, the Internal Systems, a SWOT and a strategic map for the organization in question, verifying if the application would be beneficial to the Balanced Scorecard at LNEC.

From another perspective, with research and crossing everything that is studied, we verify that the Financial Report and Management Report shall be designed and carried out as part of a Monitoring and Control System of a strategic nature, whatever it is.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC), Performance Evaluation, Financial Reporting, Voluntary Disclosure.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à Dra. Maria Augusta Fernandes pela generosa colaboração e orientação em fornecer toda a informação necessária para a realização deste trabalho.

Agradeço também ao meu filho, a quem dedico em especial este trabalho, que embora de tenra idade, demonstrou ter paciência, sabendo apoiar e compreender as minhas ausências.

Ou seja, a todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a concretização deste trabalho, **que foram muitos**, aqui deixo o meu agradecimento.

\*\*\*\*\*

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE FIGURAS</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. Justificação do tema	1
1.2. Pergunta de partida e problemática	2
1.3. Objectivos	3
1.4. Metodologia	4
1.5. Estrutura do Relatório	5
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO-PRÁTICO</b>	<b>6</b>
2.1. Conceitos e «boas práticas» na esfera do acompanhamento e controlo	6
2.2. Conceitos e «boas práticas» na esfera do relato financeiro	16
2.3. Outros conceitos e práticas de referência pertinentes	21
2.4. Síntese na esfera das coordenadas centrais	22
<b>3. MODELOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI</b>	<b>23</b>
3.1. Características comuns aos modelos: financeiras e não financeiras	23
3.2. Aspectos nucleares de alguns modelos	26
3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	26
3.2.2. SIADAP	30
3.2.3. O modelo VEES	36
3.2.4. O modelo de “Andy Neely”	38
3.2.5. Modelo de excelência “european foundation for quality management”	41
3.2.6. “Common assessment framework” (CAF)	43
3.2.7. Modelo “SERVEQUAL”	45
3.2.8. Modelo “SERVPERF”	49
3.2.9. Ilações	50
<b>4. RELATÓRIOS E RELATOS DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>51</b>
4.1. Aspectos legais	51
4.2. Análise de situações concretas	55
4.2.1. Universo estudado	55

4.2.2. Empresas cotadas	58
4.2.3. Organismos públicos	60
4.2.4. Conclusões da análise efectuada	65
4.2.5. Informação Complementar	66
4.3. Ilações	67
<b>5. ESTUDO DE CASO: CONTRIBUTOS PARA UMA MUDANÇA NO LNEC</b>	<b>68</b>
5.1. Uma análise do LNEC	68
5.1.1. Identificação	68
5.1.2. Macrosistema	<b>69</b>
5.1.3. Sistemas Internos	<b>76</b>
5.1.4. Análise SWOT	<b>92</b>
5.1.5. Estratégia	<b>94</b>
5.2. O LNEC na perspectiva dos Sistemas de Acompanhamento e Controlo e o Relato	96
5.3. O BSC no LNEC: vantagem ou redundância?	98
5.4. Ilações	106
<b>6. REFLEXÕES E CONCLUSÕES</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO DO LNEC</b>	<b>124</b>
A1.1 Breve resenha histórica do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC)	124
A1.2 Actividades dos departamentos	126
<b>ANEXO 2 – MAPA CONSOLIDADO</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 3 – PLANO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>144</b>

## **ÍNDICE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Organização e macro tendências.	7
<b>Figura 2</b> – Sistemas internos interdependentes da Organização	8
<b>Figura 3</b> – Passos para delinear a estratégia	11
<b>Figura 4</b> – Perspectivas do BSC	27
<b>Figura 5</b> – Perspectiva do Cliente (BSC)	27
<b>Figura 6</b> – Adaptação do modelo BSC	30
<b>Figura 7</b> – Apresentação esquemática do SIADAP	31
<b>Figura 8</b> – Metodologia de aplicação do SIADAP	35
<b>Figura 9</b> – Esquematização do modelo AC(F)	37
<b>Figura 10</b> – Modelo ACF inserido na organização.	38
<b>Figura 11</b> – Caracterização do Modelo “EFQM”	41
<b>Figura 12</b> – Aplicação do modelo “CAF” no processo de melhoria continua	45
<b>Figura 13</b> – O modelo “SERVQUAL”	48
<b>Figura 14</b> – Quadro resumo da análise efectuada a algumas empresas cotadas	62
<b>Figura 15</b> – Quadro resumo da análise efectuada a alguns organismos públicos	64
<b>Figura 16</b> – Organograma LNEC	87
<b>Figura 17</b> – Quadro resumo Análise SWOT	92
<b>Figura 18</b> – Matriz SWOT – LNEC	93
<b>Figura 19</b> – Mapa Estratégico aplicado ao LNEC	101
<b>Figura 20</b> – Diagrama Balanced Scorecard	102
<b>Figura 21</b> – Mapa de Indicadores (LNEC)	104
<b>Figura 22</b> – Mapa de Iniciativas (LNEC)	107

## **ÍNDICE DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Limitações da Avaliação de Desempenho	32
<b>Quadro 2</b> – Vantagens da Avaliação de Desempenho	33
<b>Quadro 3</b> – Quadro resumo da análise efectuada a algumas empresas cotadas	62
<b>Quadro 4</b> – Quadro resumo da análise efectuada a alguns organismos públicos	64

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> – Carreiras profissionais	82
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição dos funcionários por habilitações	82

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ANA – ANA Aeroportos, S.A.

BCP – Banco Comercial Português

BES – Banco Espírito Santo

BPI – Banco Português Investimento

BRISA – Brisa, Auto-estradas de Portugal S.A.

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Common Assessment Framework

CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

DGAEP – Direcção Geral da Administração e do Emprego Público

DGAP – Direcção Geral da Administração Pública

DGV – Direcção Geral de Viação

EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.

EDP – Electricidade de Portugal

EFQM – Modelo de Excelência European Foundation for Quality Management

FASB – Financial Accounting Standards Board

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia

GIT – Sistema de controlo de versões usado para gerir o desenvolvimento de software

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

IASB – International Accounting Standard Board

IASB/UE – Normas internacionais de contabilidade adaptadas pela União Europeia

IAS/IFRS - International Accounting Standard / International Financial Report Standard

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

INAG – Instituto da Água, I. P.

IPQ – Instituto Português Qualidade

LEC – Laboratório de Engenharia Civil

LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I.P.

MOPTC – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicação

NCRF – Normas Contabilísticas de Relato Financeiro

NCRF-PE – Normas Contabilísticas de Relato Financeiro Pequenas Empresas

NESO – Núcleo de Estudos de Sociologia

OACT's – Outras actividades científicas e técnicas

OE – Orçamento Estado

PDCA – Plan, Do, Check e Action

PIDDAC – Plano Investimento, Despesa & Desenvolvimento da Administração Central

PPP's – Parcerias Público Privadas

PT – Portugal Telecom

REFER – Rede Ferroviária Nacional, REFER, EPE

SNQ – Sistema Nacional da Qualidade

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SNCT – Sistema Nacional Científico e Tecnológico

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TIC'S – Tecnologias de Informação e Comunicação

TQM – Total Quality Management



## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objectivo central justificar a escolha do tema, formular a pergunta de partida e a problemática do estudo, demonstrar quais os objectivos tanto centrais como parcelares, explicar a metodologia utilizada na realização do trabalho e por fim apresentar a estrutura do relatório. Em síntese, fixar as coordenadas a seguir no trabalho.

### **1.1. Justificação do tema**

Este trabalho versa sobre modelos de Acompanhamento e Controlo na sua relação com o Relato Financeiro, no pressuposto de que existem **problemas** a resolver e a esta conclusão nos levou a atenção que dedicámos a estas matérias e aos seus contextos durante o percurso da nossa aprendizagem de nível superior e em particular já na frequência do Mestrado em Contabilidade Internacional. De facto:

- Autores há que vão no sentido de que os sistemas de Acompanhamento e Controlo que integrem aspectos financeiros e não-financeiros são necessários ao bom funcionamento e à obtenção de melhor desempenho por parte das organizações. No nosso País, neste domínio, facilmente se verifica que há um relativo «divórcio» entre o Relato Financeiro e o resto;
- Cada vez mais se converge para uma harmonização a nível internacional da informação prestada, para melhor compreensão e comparabilidade entre as organizações, havendo assim necessidade de fixar modelos que tenham uso universal, generalizando os que já provaram, sem prejuízo de se conceberem novas soluções;
- Muitos dos profissionais implicados com a prestação de contas parecem apenas preocupados com a informação obrigatória, parecendo-nos que tem por isso cabimento investigar no sentido de identificar objectivos mais abrangentes;
- Ainda está muito generalizada a ideia de que só se pode avaliar o que é quantificável, o que é expresso através de números, e que só assim se toma conhecimento de algo importante para a organização. No entanto, nem sempre a avaliação do desempenho é fácil de quantificar. Por exemplo, é importante para a organização saber como esta se

comporta face à concorrência, bem como relativamente a outros factores, de modo a estabelecer objectivos e estratégias que orientem o desempenho;

- Por outro lado, actualmente a nossa sociedade caracteriza-se por uma forte globalização, em ambientes extremamente competitivos e em contínua mudança, impondo-se a qualquer organização delinear uma estratégia de modo a ajudar a capacidade de decidir oportunamente e parece-nos que a inserção clara do Relato Financeiro no todo que deve ser o sistema de acompanhamento e controlo beneficiará a solução deste problema;
- E não são só as organizações do mundo dos negócios que devem estar atentas a estas problemáticas, verifica-se também que as organizações públicas sentem necessidade de adoptar sistemas de informação e de controlo de gestão no sentido de melhorar o processo de tomada de decisão, introduzir a avaliação de desempenho e aumentar os índices de eficiência, eficácia e qualidade do serviço público. Neste sentido vai, por exemplo, o SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – em vigor na Administração Pública Portuguesa. Neste quadro, e ainda como exemplo, o Balanced Scorecard (BSC), um sistema de gestão estratégica que cobre o financeiro e o não-financeiro está a merecer a atenção dos serviços públicos, sendo vários os que têm a sua implementação como objectivo fixado e publicitado.

Face ao exposto parece-nos claro o universo em que queremos desenvolver a nossa investigação – SISTEMAS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO MODERNOS – e que está justificada a pertinência do tema mais restrito: **o papel do Relato Financeiro nesses sistemas.**

## **1.2. Pergunta de partida e problemática**

Tendo em conta a apresentação e a justificação do tema feitas no ponto anterior, verificamos que, para se poder fixar o objectivo da dissertação, teremos, necessariamente, que nos deter na Pergunta de Partida e na Problemática inerentes a qualquer investigação na esfera das ciências sociais. Assim, explicitemos estes dois elementos:

**Pergunta de partida:** *É possível e desejável, que o relato financeiro se conceba e pratique como parte integrante do sistema de acompanhamento e avaliação de uma organização, qualquer que ela seja?*

Na linha da justificação do tema no ponto anterior e como que lhe dando continuidade, a **problemática** deste estudo pode traduzir-se pelo seguinte:

*Em Portugal, que queremos comparar com outros Países, dado a dimensão global que desejamos dar ao estudo, verifica-se que o acompanhamento e controlo se centra no Relato Financeiro, ou seja, as organizações tendem a dar especial atenção aos elementos obrigatórios que se encontram presentes na informação financeira (Balanço, Demonstração de Resultados, Anexo, entre outros), verificando-se menor atenção para com a informação não financeira (e por consequência não revela a informação necessária para que apontam os modelos de acompanhamento e controlo modernos) e esta situação deve ser invertida, e isso é possível.*

### **1.3. Objectivos**

Face ao exposto, mais do que um objectivo na investigação prosseguimos um sistema de Objectivos, a saber:

**Objectivo nuclear:** *responder à pergunta de partida e confirmar ou não a problemática.*

Mas para se atingir o objectivo nuclear, vamos concretizar um conjunto de **objectivos intermédios** que sistematizamos assim:

- Explicitação cada vez mais qualificada das características do estudo.
- Fixação dos conceitos e das boas práticas que devem ser referências na investigação.
- Estudo detalhado de Modelos de Acompanhamento e Avaliação recomendados para o século XXI.
- Análise de Relatórios e Relatos de organizações reais nacionais e internacionais.
- Estudo de caso em torno do LNEC;
- Outros.

#### **1.4. Metodologia**

A elaboração deste trabalho assentou na elaboração, de um plano de trabalho global, logo de início, para tornar possível a recolha e análise de documentação, nomeadamente estudos de avaliação anteriormente realizados e leituras comparativas, em livros, revistas da especialidade, artigos publicados, congressos, bem como pesquisa em “sites” da internet, que foram progredindo.

Na concretização desse plano podem explicitar-se os seguintes momentos:

- Análise da documentação recolhida
- Discussão com a orientadora
- Estudo de caso do LNEC
- Redacção de relatório
- Entrega do trabalho com parecer
- Outros

Na sua totalidade não se sucederam com linearidade. De facto: os encontros com a orientadora acontecem frequentemente; as versões do relatório foram várias; as evoluções e recuos na abordagem foram uma realidade. Ou seja, foi por aproximações sucessivas que se chegou ao que aqui se fixa.

## **1.5. Estrutura do Relatório**

A lógica do relatório pode ser apreendida pela seguinte síntese:

**Capítulo 1: Introdução** – Descreve-se o tema, dando-se a conhecer a sua importância nos dias de hoje, explicando os objectivos e a metodologia seguida no estudo, inerentes à pergunta de partida e à problemática.

**Capítulo 2: Referencial Teórico-Prático** – Desenvolvem-se noções relevantes, de que se parte, na esfera do Acompanhamento e Controlo, bem como no âmbito do Relato Financeiro.

**Capítulo 3: Modelos de Acompanhamento e Avaliação das Organizações no Século XXI** – Identificam-se modelos de Acompanhamento e Controlo caracterizando-os naquilo que têm de mais relevante para o trabalho. Posteriormente apresentam-se as conclusões intermédias relevantes para este estudo.

**Capítulo 4: Relatórios e relatos das organizações** – Apresentam-se os aspectos a ter em conta na elaboração do relatório de contas tecendo posteriormente algumas considerações sobre a prática das organizações analisadas e sobre a relação do relato e dos modelos de Acompanhamento e Controlo das organizações estudadas, tentando verificar se obtemos resposta em direcção à nossa pergunta de partida.

**Capítulo 5: Estudo de caso: Contributos para uma mudança no LNEC** – Verifica-se a aplicação dos modelos de Acompanhamento e Controlo, como instrumento de gestão estratégica e a sua relação com o Relato, elaborando-se de um esboço de Balanced Scorecard para o LNEC.

**Capítulo 6: Reflexões e Conclusão** – Expressa reflexões propiciadas pelo trabalho e são apresentadas as conclusões mais relevantes obtidas com a sua elaboração na perspectiva da pergunta de partida e da problemática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-PRÁTICO**

Este capítulo constitui uma parte importante do trabalho para melhor compreensão do exposto adiante. Descrevem-se e desenvolvem-se noções relevantes, na esfera do Acompanhamento e Controlo, bem como no âmbito do Relato Financeiro. Apresentam-se ainda práticas verificadas, tecendo posteriormente algumas considerações sobre a importância das mesmas para as organizações. E, naturalmente, são uma selecção de entre muitas possíveis.

### **2.1. Conceitos e «boas práticas» na esfera do acompanhamento e controlo**

Para o estudo realizado partimos necessariamente de conhecimentos que tivemos de fixar, nomeadamente dos seguintes conceitos/práticas associados com o Acompanhamento e Controlo:

- Organização;
- Estratégia;
- Avaliação de Desempenho;
- Acompanhamento e Controlo.

#### **a) - Organização**

O actual ambiente competitivo em que as organizações se inserem tende a exigir um nível de desempenho cada vez mais eficiente e eficaz como um factor crítico de sucesso e de sobrevivência.

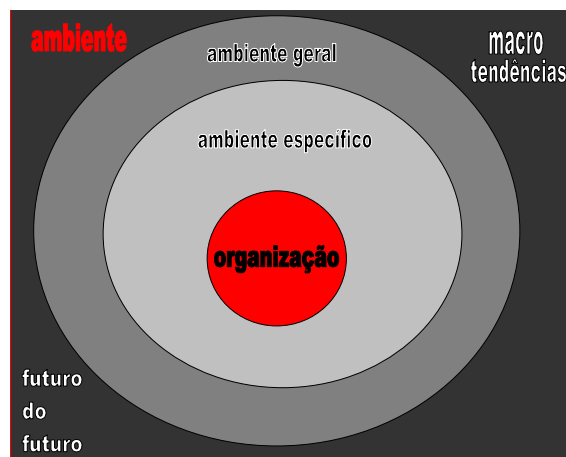
E somos compelidos a recorrer a conhecimentos sólidos. Desde logo, a abordar qualquer organização como um sistema, e a verificarmos que esta poderá decompor-se em três subsistemas interdependentes, que numa perspectiva temporal podemos apresentar deste modo: estratégico (relacionado com o longo prazo), tático (relacionado com o médio prazo) e operacional (relacionado com o curto prazo ou seja com o dia-a-dia da organização). Assim, de seguida, vamos aprofundar uma noção de organização como sistema na perspectiva estratégica e por outro lado dar noções de estratégia, para melhor entendermos o desempenho da organização, que também é tratado no ponto seguinte.

Segundo diversos autores, pode definir-se organização como dois ou mais indivíduos que realizam tarefas, seja individualmente ou em grupo, de forma organizada e controlada, actuando em determinado contexto ou ambiente, tendo como finalidade atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém cujas funções são planear, organizar, liderar e controlar.

O conceito atrás descrito aplica-se a qualquer tipo de organização, empresarial ou não. E seguindo as propostas de autores que vêem a organização como um sistema, inserida no seu Macrosistema (ambiente), e decomposta em sistemas internos, pode aprofundar-se o que se descreveu e deste modo, a organização deve dar atenção ao ambiente que a rodeia pois este determina oportunidades ou ameaças ao seu desenvolvimento. O sistema de acompanhamento e controlo tem, precisamente como finalidade, proporcionar aos responsáveis posicionarem a organização assegurando a sua estratégia. Deste modo os responsáveis devem preocupar-se com factores que os rodeiam como políticos, económicos, tecnológicos e sociais.

A organização deve no entanto encarar as ameaças como oportunidades latentes, pois o meio envolvente está em constante mudança, traduzindo-se em novas tendências que, se a organização souber aproveitar, se poderão transformar em oportunidades.

Deve-se no entanto identificar a tendência para que possa ser utilizado em benefício da organização. Existem assim várias propostas, para que se conheça bem o ambiente, que pode ser estruturado de várias formas, de que a apresentada pela figura seguinte é apenas um exemplo base.



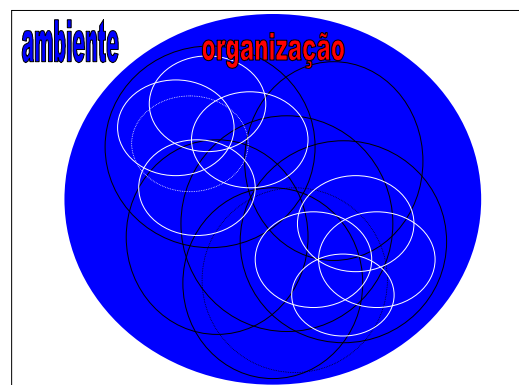
**Figura 1** – Organização e macro tendências.

Fonte: [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt) (elearning – plataforma de controlo financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro)

E neste quadro, as organizações podem agrupar-se em dois grandes grupos:<sup>1</sup>

- As organizações estáveis-mecanicistas são caracterizadas por um ambiente estável e certo, objectivos bem definidos e permanentes, tecnologias uniformes e estáveis, decisões programadas e um processo de coordenação e controlo estruturado e hierarquizado, actividades assentes em rotinas e produtividade.
- As organizações adaptativas são caracterizadas por um ambiente inconstante e tumultuoso, objectivos distintos e em constante mudança, tecnologias complexas e dinâmicas, actividades pouco rotineiras onde impera a criatividade e a inovação, tomada de decisão através de um processo heurístico, controlo e coordenação efectuado com sucessivos ajustes, sendo flexíveis.

Dissemos que a organização se decompõe em sistemas internos, e esses sistemas são interdependentes. Por sua vez, cada um deles pode decompor-se em outros sistemas. Por outro lado, quantos e quais? Não há regras, cada situação ditará o caminho a seguir para encontrarmos o «pacote» a adoptar. O sistema de Acompanhamento e Controlo na óptica que aqui se apresenta também faz parte dos sistemas internos, que podem assumir várias configurações, como se demonstra recorrendo a uma figura:



**Figura 2** – Sistemas internos interdependentes da Organização

**Fonte:** [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt) (elearning – plataforma de Controlo Financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro)

Actualmente, verifica-se a necessidade de constantes mudanças das estratégias organizacionais, de modo a adequar a organização às rápidas transformações de

---

<sup>1</sup> Dossier nº1 da disciplina de Controlo Financeiro – As organizações na perspectiva do Controlo Financeiro 2004/2005

cenários verificadas, face ao ambiente cada vez mais inconstante e globalizado. Dentro dessa perspectiva, os sistemas são importantíssimos, pois aquilo que é gerado por eles, ou seja, a informação, passa a ser fundamental para a gestão das organizações.

Assim pode-se definir **Sistema**, como um conjunto de partes e componentes, estruturados, com a finalidade de atender a um dado objectivo. Uma definição frequentemente utilizada destaca a importância dos sistemas para a tomada de decisão<sup>2</sup>: sistema é um processo ou um esquema de trabalho estruturado para orientar a tomada de decisão. Cujo objectivo é apresentar os fluxos de informação e estabelecer vinculações com o processo decisório na organização.

Não podemos deixar de sublinhar que os sistemas sofrem permanente influência do ambiente externo. Este facto ocorre porque as organizações são consideradas como um sistema aberto, sendo afectadas pela mudança das condições do meio ambiente como: a cultura, a tecnologia, a política, a legislação e a economia. Assim, para sobreviverem as organizações, e no caso específico o LNEC, que vai ser objecto de estudo, necessitam de ter presentes as características básicas que se descrevem em seguida:

- Interagir permanentemente com o ambiente externo;
- Reformular as suas acções tendo em atenção o meio ambiente;
- Alterar procedimentos internos, adequando-os à nova realidade;
- Prever e aceitar constante mutação, revendo a estrutura organizacional, reformulando a política de recursos humanos e investindo em tecnologia.

## **b) - Estratégias**

Após analisar a organização, tanto no que se refere à sua situação interna como externa, vejamos agora alguns modelos para se conceber e analisar estratégias globais e parcelares, através de diferentes aproximações.

A estratégia está associada a previsões, no entanto deve ser associada ao planeamento de longo prazo, sendo a estratégia como que o resultado de um processo de planeamento. Mas vejamos mais, tendo como fonte vários autores:

---

<sup>2</sup> Dossier n°1 da disciplina de Controlo Financeiro – As organizações na perspectiva do Controlo Financeiro 2004/2005

De acordo com Godet (1997) uma estratégia inclui um conjunto de táticas que correspondem às decisões a tomar, segundo os diferentes contextos de evolução possíveis para chegar aos objectivos da política. O planeamento estratégico fixa os objectivos que comprometem a longo prazo.

Os autores Glueck e Jauch (1988) referem que a estratégia é um meio usado para atingir os fins (objectivos). A estratégia é um plano que unifica, que liga as partes da empresa e as mantém coesas. A estratégia confronta as vantagens da empresa com os desafios do ambiente e assegura que os objectivos básicos da empresa são atingidos através de uma boa execução.

Segundo Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988) a estratégia é a determinação de metas e de objectivos básicos de longo prazo e a adopção de alternativas de acção e alocação de recursos necessários para alcançá-los.

De acordo com alguns autores a estratégia não é mais do que a formulação de um plano, que reúne os objectivos, políticas e acções da organização, com vista a alcançar o sucesso, criando vantagem competitiva face aos concorrentes.

E fixemo-nos num tratamento de estratégia numa perspectiva muito prática. Seguindo Mortal (2005) a estratégia torna-se imperativa e factor essencial de sobrevivência nos momentos de pior desempenho da organização, ou seja quando os objectivos a que esta se propôs não são alcançados, pois com o decréscimo das vendas ou dos resultados, perda de poder face aos concorrentes, perda de valor da organização, conquista do mercado por parte dos concorrentes, entre outros, os dirigentes reconhecem que só a formulação de uma estratégia com vista às necessidades dos clientes e tendo atenção à evolução dos concorrentes pode proporcionar a continuidade e o sucesso a longo prazo da organização.

Conclui-se assim que posteriormente à análise efectuada ao meio envolvente, e à própria empresa e de qualquer organização é necessário redefinir a missão para orientar a actuação da organização, e tendo atenção à missão estabelecida devem ser definidos objectivos verificáveis da organização pois destes depende o desempenho competitivo. Para alcançar os objectivos delineados deve ser formulada a estratégia para a organização e para as suas áreas de actividade ou negócio.

De facto e continuando a seguir a mesma fonte, definir a missão é o primeiro passo da análise estratégica, no entanto deve-se ter atenção para que este não seja demasiado amplo não permitindo ou dificultando a ligação aos objectivos, pois estes estão na base da avaliação e controlo do desempenho da organização. Os meios utilizados para alcançar os objectivos são designados por planos de acção. Tudo o que foi aqui referido pode ser simplificado através do esquema a seguir apresentado:

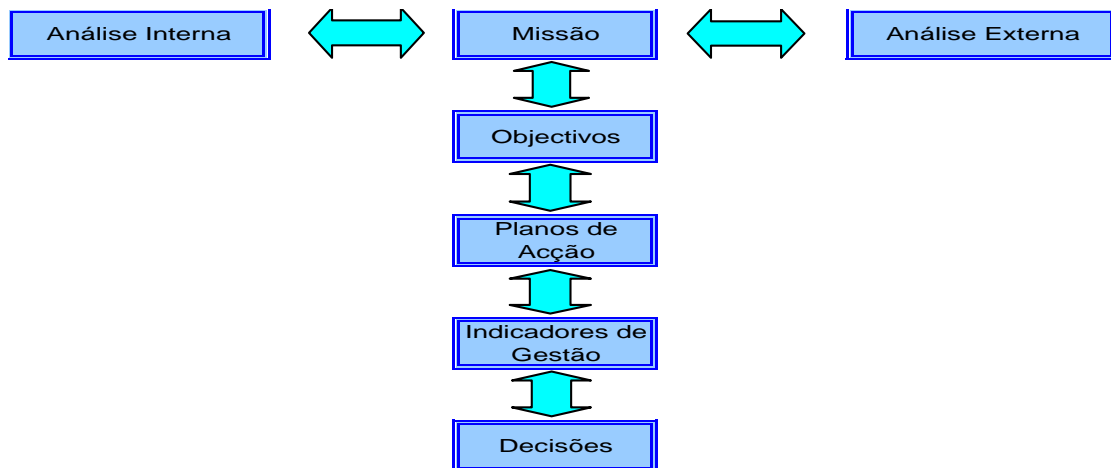


Figura 3 – Passos para delinear a estratégia

Fonte: Mortal (2005, adaptado)

*Em termos práticos a estratégia tenta responder a questões como:*

*- Quais as opções que permitem atingir os objectivos da organização?*

As opções estratégicas têm como principal objectivo assegurar a continuidade da organização, para que isto se verifique esta deve procurar alcançar autonomia e competitividade. Neste ponto os objectivos estratégicos da organização ajustam-se aos objectivos dos seus dirigentes.

A avaliação e a formalização da estratégia conduzem a questões difíceis de responder como por exemplo a variação de resultados estar associada a esta ou aquela opção estratégica. Assim, torna-se imperativo para o mundo dos negócios, a utilização de critérios que permitam auxiliar o plano estratégico na formulação quer de objectivos comerciais quer financeiros.

E a definição de uma estratégia implica a planificação operacional, pois esta define quais as acções a intentar para a realização da estratégia definida, ou seja clarifica os

meios necessários para a realização da estratégia definida tendo em consideração as capacidades da organização. Aqui surgem duas questões:

- Como adequar as estratégias com as estruturas e os recursos humanos?
- Como adequar os meios para a realização dessa mesma estratégia?

Do que se expôs anteriormente conclui-se que é reconhecido que a formulação de estratégias com vista às necessidades da organização e ao meio envolvente em que esta se encontra inserida é factor de sucesso da organização a longo prazo, pois a sua aplicação poderá surtir alguns impactos verificáveis, como conquista de quota de mercado, acréscimo de resultados, acréscimo nas vendas, entre outros efeitos possíveis. Neste quadro, as organizações devem ver o Acompanhamento e Controlo e a Avaliação como parte importante dos processos que levam à concepção e monitorização das estratégias.

### **c) - Avaliação e Desempenho**

Segundo Andy Neely (2002) o principal objectivo da **Avaliação de Desempenho** não é julgar os intervenientes ou dar opiniões sobre eles, mas melhorar os resultados, ajudando-os a atingirem níveis de desempenho mais elevados.

De acordo com este autor, à avaliação de desempenho colocam-se três questões pertinentes:

***Avaliar para quê?*** – Para fixar os resultados a concretizar e responsabilizar dirigentes e funcionários.

***Avaliar porquê?*** – Definir as responsabilidades dos intervenientes, diferenciar o nível de desempenho e identificar as carências de formação.

***Avaliar como?*** – Avaliar o cumprimento dos objectivos estabelecidos, avaliar as competências demonstradas e avaliar as atitudes pessoais.

Tem cabimento aprofundar propostas de definições de desempenho e de avaliação de desempenho, e continuando com Andy Neely (2002): o desempenho pode ser definido como um processo de quantificar a eficiência e a eficácia de acções passadas.

O desempenho da organização deve ser avaliado utilizando instrumentos quantitativos (rendibilidade dos capitais próprios, rendibilidade das vendas, crescimento das vendas, criação de valor da organização, entre outros) e qualitativos (inquéritos aos consumidores de modo a medir o grau de satisfação destes, avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores da organização, opinião de analistas financeiros, avaliação do grau de satisfação dos fornecedores, entre outros). A melhoria no desempenho das organizações passa por adoptar um processo de mudança cultural, mudando a atitude dos indivíduos dentro da organização.

A avaliação dos recursos e capacidades de uma organização deve permitir a comparação quantitativa do desempenho. Assim torna-se possível a determinação do nível de desempenho actual, bem como a determinação de objectivos futuros.

De acordo com Kast e Rosenzweig (1985) o **Desempenho Global** visa medir a eficiência, a eficácia e a satisfação dos participantes.

Enquanto a eficiência mede o grau de utilização dos recursos de modo a que os objectivos da organização sejam alcançados, tendo sempre presente a relação custo \ benefício, a eficácia mede o grau de realização dos objectivos de uma organização.

A satisfação dos participantes mede o grau de contentamento dos trabalhadores da organização e mede-se, por exemplo, pela sua permanência na organização.

A **avaliação do desempenho** é, normalmente, efectuada através de comparações com o desempenho passado, com normas ou valores do sector e em especial, com os dados da concorrência. E é normalmente efectuada através de indicadores financeiros, embora esta deva também ter em consideração as necessidades do ambiente externo, a sua imagem perante o mercado, os seus recursos humanos, o seu nível tecnológico, os seus conhecimentos, entre outros factores.

Conclui-se assim que embora a comparação com o desempenho passado possa ser importante, não é suficiente para avaliar correctamente o desempenho da organização. Conclui-se que o “*Benchmarking*” estratégico é o principal instrumento de avaliação dos recursos e actividades da organização face ao mercado, e ao seu macrosistema em geral.

Faz algum sentido referirmo-nos, ao individual, pelo que escolhemos a seguinte noção de **desempenho individual**:

Desempenho individual = f (“ability”, oportunidades, esforço)

Ou seja, o desempenho individual em função das capacidades (“ability”), em função das oportunidades de os trabalhadores demonstrarem as suas capacidades e por fim, em função do esforço que cada indivíduo faz para obter oportunidades para demonstrar as suas capacidades, ou seja traduz-se no que cada indivíduo proporciona à organização.

O sistema de avaliação do desempenho individual é, sem dúvida, um factor determinante para a motivação, pelo que deve existir uma correlação entre o modelo utilizado para a avaliação do desempenho e o suporte utilizado no acompanhamento e controlo de gestão.

#### **d) - Acompanhamento e Controlo**

Pelo que atrás se expôs o desempenho global da organização deve ser controlado devido nomeadamente a três razões:<sup>3</sup>

- Ao facto de o planeamento estratégico da organização ser aplicado como uma totalidade no sentido de alcançar objectivos empresariais globais. Para acompanhá-lo, medi-lo, tornam-se necessários controlos igualmente amplos e globais, para permitir acções correctivas, nomeadamente por parte da direcção da organização;
- Na medida em que ocorre descentralização de autoridade – por exemplo nos departamentos ou divisões por produto ou localização geográfica – as unidades passam a ser semi-autónomas nas suas operações e, principalmente, nas suas decisões locais, exigindo controlos globais capazes de evitar o eventual caos decorrente da autonomia (muitas vezes agravado pela dispersão geográfica);
- Controlos globais permitem medir o esforço total da empresa como um todo ou de uma área integrada ao invés de medir simplesmente partes dela.

Importa ainda referir para melhor compreensão uma breve definição de controlo e controlo de gestão, em termos mais amplos, assim:

---

<sup>3</sup> Dossier nº2 – O sistema ACF de natureza estratégica, da disciplina de Controlo Financeiro 2004/2005

**Controlo**, de acordo com alguns autores define-se como a avaliação, regular ou não, da actividade e dos resultados obtidos pela organização e, se necessário, corrigir eventuais desvios em relação ao planeado.

Neste processo distinguem-se diversas fases, entre as quais:

- Mensuração do desempenho e confronto com o projectado. Esta avaliação deve ser preventiva, ou seja deve ser anterior à execução do processo pois assim podem-se adoptar medidas correctivas atempadamente.

- Análise das razões dos desvios verificados em relação ao projectado. Após a detecção dos desvios é imperativo analisar as suas causas de modo a estabelecer medidas correctivas.

**Controlo de gestão** de acordo com Neves, Jordan e Rodrigues (2008), compreende os sistemas de gestão utilizados por uma organização para garantir que os procedimentos e decisões dos seus trabalhadores são consistentes com os objectivos e estratégias da organização.

E no seguimento do que se vem expondo e retomando o conceito de sistema, o Sistema de Acompanhamento e Controlo procura dar resposta às necessidades da organização num determinado momento, logo deve ter em consideração a sua situação económico-financeira, o factor humano, a cultura organizacional, a tecnologia empregue e o meio em que se encontra inserida (ambiente).

Seguindo a proposta de Andy Neely (2002), a aprofundar adiante, os sistemas de Acompanhamento e Controlo permitem às organizações esclarecer a visão e a estratégia e traduzir estas em acções.

Ainda de acordo com o autor Andy Neely (2002), na sua obra Avaliação do Desempenho, a estratégia ou o plano delineado deve ser determinado e formalizado, pois só assim se conseguirá efectuar o acompanhamento e controlo. Através do Modelo de Acompanhamento e Controlo de Gestão é possível avaliar os resultados da estratégia e das políticas de gestão adoptadas e criar condições para aplicar medidas correctivas e renovar as práticas de gestão da organização. O Sistema de Acompanhamento e Controlo permite, sendo este o seu principal objectivo, identificar os desvios da estratégia implementada, accionando medidas correctivas. Estes desvios ocorrem,

normalmente, ou porque o plano de acção não foi correctamente aplicado, ou porque a estratégia não seria a mais adequada face à identificação das necessidades da organização. As medidas correctivas visam restabelecer o plano de acção, ou até mesmo introduzir-lhe alterações, alterar a sua execução, ou até mesmo ajustar a necessidades da organização.

## **2.2. Conceitos e «boas práticas» na esfera do relato financeiro**

A presente dissertação quer relacionar “Acompanhamento e Controlo” com “Relato Financeiro”. Debrucemo-nos então agora sobre este ponto.

Nos últimos anos tinha-se verificado alguma perda de relevância e de utilidade da informação financeira facultada pelas organizações devido ao processo informativo de formato único, histórico e pouco flexível. Esta realidade foi alterada, ou pelo menos suavizada, pela formulação de um modelo de relato estruturado com base na informação financeira já habitualmente divulgada à qual se agregou a divulgação voluntária de informação narrativa e não financeira pouco difundida.

A crise internacional, com a falência de muitas organizações, agravada a partir de 2008, veio colocar em causa a credibilidade da informação, mas também a adequação do modelo.

Para melhor compreensão deste em particular apresentamos alguns conceitos base, em torno de:

- Contabilidade;
- Relato;
- Normalização e harmonização contabilística;
- Divulgação.

### **a) - Contabilidade**

Segundo Machado (2000), a contabilidade modificou-se progressivamente, de um simples método de registo de transacções, passou a fonte de informações, pois fornece informação da situação da organização e do curso dos seus negócios. Assim, pode-se definir a **contabilidade** como uma técnica de gestão que tem como finalidade a determinação da situação patrimonial das organizações e dos seus resultados.

Actualmente, as organizações necessitam mais do que apenas o registo histórico dos factos patrimoniais, necessitam também de «prever o futuro» afim de estabelecer objectivos, e efectuar o planeamento da actividade mediante uma prévia selecção das diversas alternativas possíveis. Assim são essenciais os mais variados elementos que apoiem essas escolhas e a contabilidade fornece esses elementos. Por outro lado, após estabelecidos os objectivos e formulado o planeamento, existe a necessidade de estabelecer formas de controlo de gestão e mais uma vez a contabilidade surge como um importante auxiliar fornecendo elementos indispensáveis a esse controlo. A Contabilidade e o Acompanhamento e Controlo deveriam andar de mãos dadas, embora no entanto nem sempre esta situação se verifique. Deve lembrar-se que a contabilidade já não é entendida apenas como um elemento de simples recolha e interpretação de dados históricos.

#### **b) - Relato**

De acordo com Machado (2000): **Relato** traduz-se no acto ou efeito de relatar, fazer o relato de, relação, descrição, narração, ou seja significa fazer o relatório de algo.

O Relato Financeiro é normalmente efectuado através do Relatório e Contas, e este não é mais do que um documento produzido anualmente pelas organizações, dividido essencialmente em duas partes:

- Um relatório onde se expõe a actividade e o desempenho da organização e o contexto em que estes foram desenvolvidos;
- E as contas da organização, apresentadas em mapas contabilísticos específicos, designadamente o Balanço, a Demonstração de Resultados e o Mapa de Fluxos de Tesouraria.

Segundo o mesmo autor, o seu principal objectivo é colocar à disposição das partes interessadas toda a informação que permite a correcta avaliação do desempenho da organização, constituindo uma oportunidade para explicar aos diversos interessados as prioridades estratégicas, face ao enquadramento económico e regulamentar, caracterizar a actividade das áreas de negócio e analisar o seu efeito do ponto de vista económico e financeiro.

Verifica-se que o relato financeiro tem relevância mundial, devendo por isso as organizações conferirem atenção redobrada à qualidade da informação prestada. As características básicas do relato financeiro são a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade. A necessidade de comparabilidade justifica a necessidade de harmonização. Actualmente, a informação assume factor fundamental no processo de tomada de decisão, logo é importante que a divulgação dessa informação seja feita de forma rápida, transparente e objectiva, caso contrário perde relevância. A divulgação da informação financeira tem um papel considerável no procedimento das organizações. No entanto, as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países, levam a que existam divergências ao nível da contabilidade e do relato financeiro, não obstante esforços significativos de aproximação e normalização, nomeadamente pela generalização crescente das normas internacionais de relato financeiro.

Após a crise financeira e os escândalos verificados nos Estados Unidos e na União Europeia, relacionados com a contabilidade “criativa” de organizações como a ENRON, a Worldcom e a Parmalat, verificou-se a imperatividade de uma informação financeira (e não financeira) fiável para o exercício de actividade nos mercados de capitais. Verificou-se que para recuperar a confiança de investidores e do público em geral seria necessário implementar outro sistema normativo contabilístico mais rigoroso e uniforme (harmonização contabilística internacional) que diminuísse o risco de mais escândalos financeiros. A imperatividade de harmonização contabilística fundamenta-se na diversidade das práticas contabilísticas existentes nos vários países (Fritz e Lämmle, 2003).

### **c) - Normalização e harmonização**

Torna-se necessário apresentar uma breve definição de normalização e harmonização, para melhor compreensão do apresentado de seguida e alcance do anteriormente já referido. Deste modo, a normalização subentende a uniformidade de normas e regulamentos de diferentes países. Enquanto que a harmonização pressupõe a adaptação dos diversos pontos de vista ou opiniões contabilísticas de diferentes países. A harmonização tem como objectivo reduzir a variedade de práticas contabilísticas para as tornar mais comparáveis (Barbu, 2004). A normalização é um processo que visa a uniformidade das práticas contabilísticas enquanto que a harmonização contabilística é

um processo que atende mais às especificidades económicas, sociais e culturais de cada país (Lemos, 2006).

Em Portugal, são exemplos de entidades de normalização contabilística a CNC (Comissão de Normalização Contabilística) que é o organismo oficial de normalização/harmonização e depende financeira e administrativamente do Ministério das Finanças, a CNCAP (Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública, cujas atribuições e competências foram estabelecidas pelo Decreto-Lei n.º 68/98 de 20 de Março), o BP (Banco de Portugal), a CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários), a ERSE (Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos) e o ISP (Instituto de Seguros de Portugal).

Internacionalmente, são exemplos de entidades de normalização contabilística, o FASB (Financial Accounting Standards Board), o IASB (International Accounting Standards Board), o IFAC (International Federation of Accountants), o IPSAS (International Public Sector Accounting Standards, criado pelo IFAC está encarregado de elaborar normas de contabilidade para o sector público), ASB-UK (Accounting Standards Board), o ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas) e o GASB (Governmental Accounting Standards Board).

Implementou-se recentemente o SNC (Sistema de Normalização Contabilística), o qual se baseia em NCRF – Normas Contabilísticas de Relato Financeiro que reflectem os conteúdos das normas internacionais adoptadas pela União Europeia (IASB/UE). As Normas Contabilísticas de Relato Financeiro (NCRF) constituem adaptações das IAS/IFRS.

#### **d) - Divulgação**

Justifica-se que se autonomize, e aqui nos centremos, referência à divulgação na “*Web*”.

As organizações utilizavam a Internet principalmente como publicidade dos seus produtos ou serviços e outras informações de carácter geral. Actualmente, o seu uso espalhou-se rapidamente para todas as áreas, designadamente na divulgação e troca de informação financeira.

Assim, o relato financeiro “electrónico” resulta da necessidade de resposta às dificuldades sentidas pelos utilizadores e pelas próprias organizações, permitindo segundo Serra (2007):

- Redução do custo e tempo na divulgação da informação;
- Comunicar com um maior número de utilizadores e potenciais investidores;
- Ultrapassar as limitações do relato tradicional;
- Aumentar a quantidade e tipo de informação a divulgar.

Olhando o assunto e aprofundando o mesmo numa perspectiva de identificação de vantagens, segundo vários autores:

Redução dos custos: Eventual redução de custos, nomeadamente, de impressão e de distribuição, deixando estes de poderem ser considerados como impedimento à propagação da informação. Segundo o estudo, realizado pelo FASB em 2000, a Internet tem sido indispensável e predominante na disponibilização de informação para os utilizadores em geral, visto o custo da obtenção desta informação, por parte dos utilizadores ser baixo ou nulo;

Informação mais atempada e frequente: Originando uma maior eficiência nos mercados de capitais, traduzindo-se numa maior eficiência de custos e rapidez, quer por parte dos investidores, quer por parte dos mercados financeiros (O’KELLY, 2000). Segundo Rodrigues e Menezes (2001) a Internet conduzirá o relato financeiro de ciclos anuais e semestrais para o relato em tempo real.

Informação mais completa: Expectativa que a informação financeira publicada na Internet venha a ser mais completa do que o “Relatório e Contas” em suporte papel, dado o conjunto de possibilidades que a Internet representa em termos de propagação de informação. No entanto, actualmente o que se verifica é que o conteúdo da informação divulgada varia muito de organização para organização;

Facilita o acesso aos dados financeiros e não financeiros divulgados: compelindo, também que os investidores adoptem uma postura mais exigente e recebam informação em função dos seus interesses e preferências;

Apresentação flexível e interactiva: A informação contida no “*website*” é, normalmente, dinâmica, o que possibilita modificações a qualquer momento. Além disso, permite que as demonstrações financeiras sejam apresentadas em formatos que se adaptam às necessidades dos utilizadores;

Maior quantidade de informação: Ao utilizar a Internet a organização pode divulgar mais informação, pois a capacidade do “*website*” é “infinita” e a introdução de mais uma página não acarreta custos proporcionais. Assim, a empresa consegue facultar simultaneamente informação financeira e voluntária reportada ao passado, presente e até ao futuro. Com a Internet a organização consegue divulgar informação mais variada e mais completa;

Maior conformidade com as necessidades dos utilizadores e da organização: Nos “*websites*” as organizações podem disponibilizar informação comum e informação específica a cada grupo (consoante este seja fornecedor, credor, cliente, accionista), que poderá ser acedida através de um link adequado;

Aumento do tempo de vida do relato financeiro e não financeiro: O relato electrónico acede-se durante um período de tempo maior do que se verificaria se a informação se encontrasse em formato tradicional (papel).

Contudo, faz sentido aqui assinalar que hoje muito se discute o facto de ao processo de TIC’S não parecer estar associado, muitas vezes, correspondente nível de produtividade.

### **2.3. Outros conceitos e práticas de referência pertinentes**

Sem se pretender tudo listar, para além do que vem sendo referido, apresentam-se mais alguns aspectos:

- Verifica-se que muitas organizações continuam a utilizar indicadores de curto prazo, tais como crescimento das vendas, margem operacional, retorno do investimento em detrimento da integração dos objectivos estratégicos da empresa.
- Um elevado número de organizações admite, cada vez mais, a importância dos aspectos sociais e ambientais nas suas operações futuras e na concepção dos seus produtos e serviços, adaptando, deste modo, a sua estratégia de negócio de acordo com esta tendência.

E, destacamos, a gestão de capital humano revela ser uma fonte de vantagens competitivas no mercado empresarial. Nos últimos anos tem vindo a constatar-se uma maior consciência da utilidade do desenvolvimento do capital humano e da sua importância para o desenvolvimento de novos produtos e processos. O desenvolvimento

e gestão eficientes do capital humano constituem actualmente factores de diferenciação face à concorrência.

No que respeita ao *desempenho social* das organizações, este é medido através da avaliação de várias questões relacionadas com aspectos internos, como os acidentes de trabalho, doenças profissionais, oportunidades de ascensão das mulheres a postos de chefia e aspectos relacionados com a comunidade, como o volume de negócios dedicado a acções de mecenato e a programas sociais. Este é também cada vez mais uma preocupação das organizações.

#### **2.4. Síntese na esfera das coordenadas centrais**

A investigação registada neste documento é sobre “Modelos de Acompanhamento e Controlo de Natureza Estratégica e Relato Financeiro” e do fixado tendo presente a pergunta de partida e a problemática, a síntese intermédia que o trabalho realizado, mais amplo do que aqui se regista neste capítulo, nos proporciona:

- O que se pretende com o Relato Financeiro, expresso no Relatório e Contas (cuja designação por si só lhe dá maior âmbito) e seu suporte de eleição em termos conceptuais e no que é obrigatório, aponta para algo semelhante ao que se pretende com a generalidade dos Sistemas de Acompanhamento e Controlo;
- Contudo, parece-nos ser legítima a leitura que revela que o Relatório e Contas não propicia toda a informação necessária, nomeadamente a estratégia, e daí que haja outras fontes de informação, recorrendo-se cada vez mais à sua divulgação online.
- Por outro lado, não é difícil constatar que mais do que aparecerem como algo integrado, como sendo um todo, em muitas situações o que está é um somatório – “Relatório e Contas” + “Informação *WEB*” + outras informações.

Não parece difícil dar um reordenamento a toda esta realidade, e em especial dadas as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) que permitem o manuseamento de “dados” e de “informação” segundo arranjos e combinações teoricamente infinitas.

### 3. MODELOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

Este capítulo estabelece uma componente relevante deste trabalho, pois centra-se no estudo mais pormenorizado de várias propostas na esfera do Acompanhamento e Controlo.

#### 3.1. Características comuns aos modelos: financeiras e não financeiras

Os modelos financeiros e não financeiros têm como **finalidade** orientar a organização na definição, opção e implementação de estratégias adoptadas aquando da prospecção do futuro. No entanto as características de qualquer modelo acarretam restrições que, se não forem cumpridas, podem resultar na redução ou perda de qualidade das projecções obtidas.

De seguida apresentam-se algumas características, objectivos e benefícios considerados relevantes nos modelos financeiros e não financeiros, seguindo a proposta de vários autores.

Como **características** dos modelos financeiros e não financeiros, enunciam-se de seguida as consideradas relevantes para este estudo:

- Têm de ser *consensuais*, *úteis*, *crédíveis*, *transparentes*, *equitativos* e com *qualidade técnica*;
- Têm de ser *sistemáticos* e *periódicos*, com base numa observação orientada e continuada, implicando períodos de observação regular;
- Devem possuir *impacto visível*, para facilitar a sua aplicação;
- Devem privilegiar a *equidade* e a *exactidão*, ou seja estes modelos têm que ser vistos ou entendidos como justos e exactos;
- Devem ser *explícitos*, ou seja devem ser calculados através de fontes de dados definidas de forma explícita e o seu objectivo deve ser explícito;
- Devem privilegiar a *fidelidade*, ou seja os indicadores devem conduzir ao mesmo resultado em situações idênticas, verificando-se assim a isenção de erro do instrumento de medida utilizado;

- Assentes em *alvos específicos* exigentes mas possíveis de atingir, tendo em atenção a sua validade;
- Deve privilegiar a *simplicidade*, ou seja o modelo deve ser simples e elaborado em conjunto com os seus utilizadores, de modo a aumentar a compreensão e a aceitação dos mesmos;
- Devem ser reportados num *formato simples e consistente*;
- Devem ser *motivadores*, ou seja devem suscitar interesse pela sua aplicação e servirem de incentivo à aplicação de medidas correctivas adequadas;

Por outro lado, destaque-se que os Sistemas de Acompanhamento e Controlo:

- Permitem às organizações esclarecer a visão e a estratégia, traduzindo-as em acções;
- Identificam os desvios da estratégia implementada e accionam medidas correctivas, renovando as práticas de gestão da organização;
- Procuram dar respostas às necessidades da organização, tendo em atenção diversos factores como: a sua situação económico-financeira, o factor humano, a cultura organizacional, a tecnologia empregue e o meio em que se encontra inserida (ambiente).

E sistematizando os **benefícios** da aplicação de modelos financeiros e não financeiros, apresentam-se de seguida alguns considerados relevantes:

- Avaliação da organização e medição do seu desempenho;
- Equilíbrio entre avaliações financeiras e não financeiras;
- Implementação de medidas preventivas, através de indicadores de diagnóstico preventivos;
- Aferição de riscos e grau de erro das medidas implementadas;
- Avaliação dos factores que contribuem para a criação ou destruição de valor da organização;
- Obtenção de informação financeira ou não, para disponibilização a entidades externas;
- Mudanças cultural da organização.

E neste quadro metodológico outra proposta centrada nos objectivos:<sup>4</sup>

1. Confrontar informações tendo em conta a tomada de decisões, no que se refere a resultados, numa perspectiva de longo prazo;
2. Possibilitar a avaliação económico-financeira, passada, presente e futura, permitindo aos gestores e investidores tomar as suas decisões;
3. Sustentar o planeamento, tendo atenção as peças de comunicação e informação internas e externas;
4. Sistematizar dados e informações de modo a possibilitar conhecimento permanente do ambiente e estabelecer correlações internas.
5. Acompanhar o desempenho do planeado, através de indicadores quantitativos e qualitativos;
6. Identificar as falhas cometidas e as razões que levaram a essas falhas, de modo a permitir evitar falhas futuras;
7. Identificar oportunidades e ameaças (ambiente), bem como pontos fracos e fortes (internos), de modo a extrair vantagens competitivas;
8. Organizar os dados e a informação recolhida do ambiente e a nível interno, de modo a permitir os processos de investigação e inovação.

E ainda referenciados aos objectivos a proposta de Neely (2002), que mostra permitirem:

1. Aferir se a taxa de rendibilidade do investimento efectuado pela organização é razoável e qual a probabilidade de se manter;
2. Compreender se a organização está a criar valor e identificar as estratégias necessárias para que a organização continue a criar valor;
3. Apurar se as estratégias concebidas para a criação de valor estão a ser implementadas e se as mesmas estão a resultar e ainda se os recursos disponíveis estão a resultar e ainda se os recursos disponíveis estão a ser utilizados de forma eficaz (fazer as coisas certas) e eficiente (fazer as coisas de forma certa);
4. Compreender quais os objectivos da organização, aferir o seu desempenho e identificar medidas que possibilitem melhorar o seu desempenho;

---

<sup>4</sup> Dossier nº2 – O sistema ACF de natureza estratégica, da disciplina de Controlo Financeiro, 2005

5. Aferir se os bens e serviços fornecidos pela organização são melhores (tendo em atenção a relação qualidade/custo) que os da concorrência e qual a probabilidade de continuarem a ser.

### **3.2. Aspectos nucleares de alguns modelos**

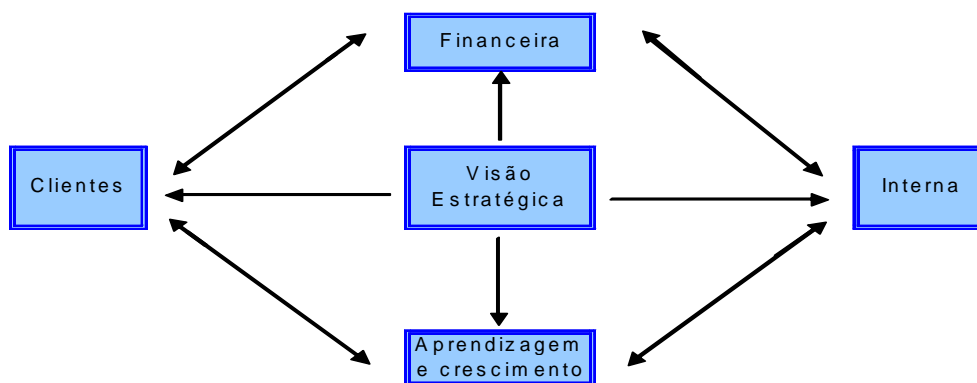
De seguida, apresentam-se e desenvolvem-se alguns modelos relevantes, na esfera do Acompanhamento e Controlo: o Balanced Scorecard; o SIADAP; o modelo VEES (Modelo de acompanhamento e controlo financeiro centrado no desempenho das organizações); o modelo “SERVEQUAL”; o modelo “CAF”; o modelo de “Andy Neely”; o modelo de excelência “EFQM” (European Foundation for Quality Management); e o modelo “SERVPERF”.

#### **3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard é hoje visto, mais do que um sistema de acompanhamento e controlo, como uma ferramenta de gestão global que permite passar da estratégia à acção, ou seja permite direccionar para o longo prazo e valoriza elementos intangíveis, capacidades competitivas, sem nunca esquecer os resultados financeiros. Verifica-se assim que complementa os tradicionais indicadores financeiros de avaliação de desempenho, com três novas perspectivas (clientes, interna e aprendizagem e crescimento). Mas, repete-se, na origem era apresentado como um sistema de controlo, dimensão que continua presente.

O Balanced Scorecard deve ser encarado como um sistema dinâmico que vai evoluindo conforme a estratégia da organização evolui.

Pormenorizando-se, o Balanced Scorecard é actualmente encarado como um modelo de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia da organização em quatro perspectivas interligadas: financeira, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento e dos clientes, como se pode visualizar de forma simplificada na seguinte figura:



**Figura 4** – Perspectivas do BSC

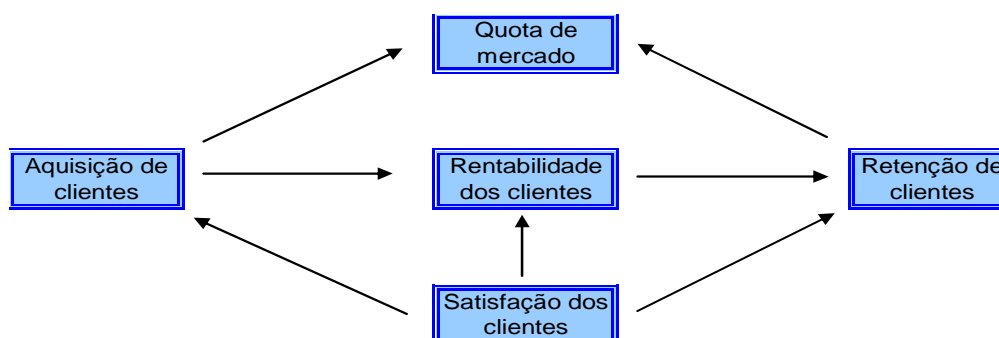
**Fonte:** Kaplan, e Norton (1996)

Uma breve justificação e abrangência destas quatro perspectivas, recorrendo a Kaplan e Norton, os autores:

**Perspectiva Financeira** – avaliam-se as consequências económicas da estratégia implementada, através de medidas financeiras como a verificação de redução de custos, aumento de vendas, melhor utilização de activos, maior rentabilidade, entre outros. Ou seja indicam se a estratégia implementada, contribui para a melhoria de vários indicadores ao nível dos resultados. Pretende responder à questão qual a imagem da organização perante os accionistas?

**Perspectiva dos Clientes** – visa verificar o desempenho da organização face aos seus clientes e aos segmentos de mercado em que se encontra inserida, através de indicadores que demonstrem a quota de mercado, captação de novos mercados, rendibilidade por cliente, fidelização de clientes, satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, alargamento da gama de produtos, entre outros. Pretende responder à questão como os clientes vêem a organização?

Pode ser traduzido facilmente pelo seguinte esquema:



**Figura 5** – Perspectiva do Cliente (BSC)

**Fonte:** Kaplan e Norton, (1997)

**Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento** – identifica o que a organização deve construir ou adquirir para se verificar um crescimento e um desenvolvimento a longo prazo, através de indicadores como a satisfação de empregados, permanência na organização, produtividade do empregado, aplicação da formação profissional adquirida e qual a formação profissional necessária para melhorar o desempenho da organização, modificar produtos já existentes, criar novos produtos, analisar e aplicar ideias sugeridas por funcionários, entre outros. Ou seja, define os objectivos e as medidas de avaliação quanto às infra-estruturas necessárias à concretização dos objectivos considerados nas restantes perspectivas. Pretende responder à questão como a organização pode continuar a inovar e criar valor?

**Perspectiva dos Processos Internos** – abrange os procedimentos em que a organização deve ter mais atenção como o desenvolvimento do produto (factor de importância concorrencial), serviço pós-venda (fidelização de clientes), marketing (conquista de novos clientes), processo produtivo (melhor qualidade, factor concorrencial), redução de níveis de stocks, aperfeiçoamento do controlo de stocks, redução do tempo de espera, entre outros. Ou seja, pretende identificar os processos críticos do negócio onde a organização deve concentrar as suas forças. Pretende responder à questão em que áreas a organização se deve distinguir?

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas tácticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão a utilizar o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Estas adoptaram a filosofia do Balanced Scorecard para viabilizar processos de gestão críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e estratégia
2. Comunicar objectivos e medidas estratégicas
3. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
4. Melhorar o “*feedback*” e o aprendizado estratégico

O Balanced Scorecard é um instrumento relativamente recente (foi criado em 1990) mas já é usado por grandes empresas como por exemplo Caixa Geral de Depósitos, Ford, Petrobras, Siemens, Caterpillar, Mitsubishi. O BSC pode também ser utilizado por muitas instituições públicas, pois é adequado para organizações que visam lucros ou não. O Balanced Scorecard auxilia as organizações a planearem o futuro de modo a cumprir a sua missão do modo mais eficiente possível, e isso é uma necessidade de

empresas privadas, públicas ou organizações sem fins lucrativos.

Os seus defensores sublinham que o Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas de gestão: a falta de um processo sistemático para implementar e obter “*feedback*” sobre a estratégia. Os processos de gestão construídos a partir do Balanced Scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o Balanced Scorecard torna-se a base para a gestão das empresas na era da informação.

O Balanced Scorecard ajuda as organizações a implementar a estratégia delineada, dado que este modelo não é mais do que a recolha da informação de todo o funcionamento da organização e a sua análise por todos os interessados, pois é necessário transferir a estratégia global para as diversas áreas operacionais, estabelecendo o ponto de situação e as metas definidas.

Este modelo, segundo vários autores, apresenta um conjunto de benefícios e limitações que serão apresentadas de seguida:

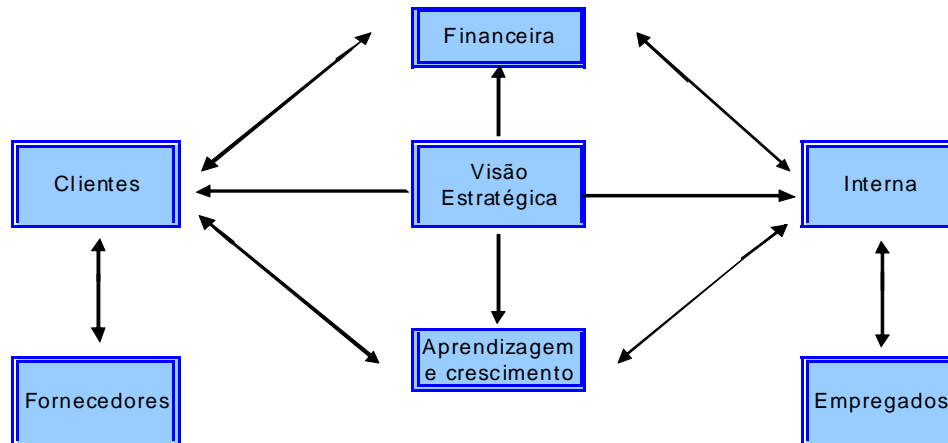
***Benefícios:***

- Modelo de simplicidade conceptual;
- Contribui para o esclarecimento da estratégia da organização;
- Integra medidas não financeiras e financeiras;
- Diminui as informações referentes à avaliação do desempenho;
- Instrumento de controlo estratégico;
- Proporciona maior eficiência do sistema de informações;
- Conhecimento da visão estratégica da empresa por parte de toda a organização.

***Limitações:***

- Utilização de um método rígido;
- Ambiente externo encontra-se apenas representado pelos clientes;
- Dificuldade de avaliação da sua utilidade em termos económicos;
- Perda de comparabilidade decorrente da orientação para uma estratégia específica;
- Ausência de informação relativa aos concorrentes e aos seus processos tecnológicos;
- Ausência de informação relativa a fornecedores;
- Não considera que algo poderá afectar a estratégia.

No entanto as limitações são ultrapassadas com relativa facilidade, segundo os adeptos. De acordo com Andy Neely (2002), a primeira limitação situa-se na perspectiva do cliente, que segundo o autor se foca na imagem que o cliente tem da organização, quando a sua principal preocupação deveria ser a imagem da organização aos olhos do cliente comparado com a concorrência. A segunda limitação consiste na ausência da perspectiva dos fornecedores. Devido a estas limitações muitas organizações adaptaram o Balanced Scorecard à sua existência, como se exemplifica em seguida:



**Figura 6** – Adaptação do modelo BSC

**Fonte:** Neely (2002)

### 3.2.2. SIADAP

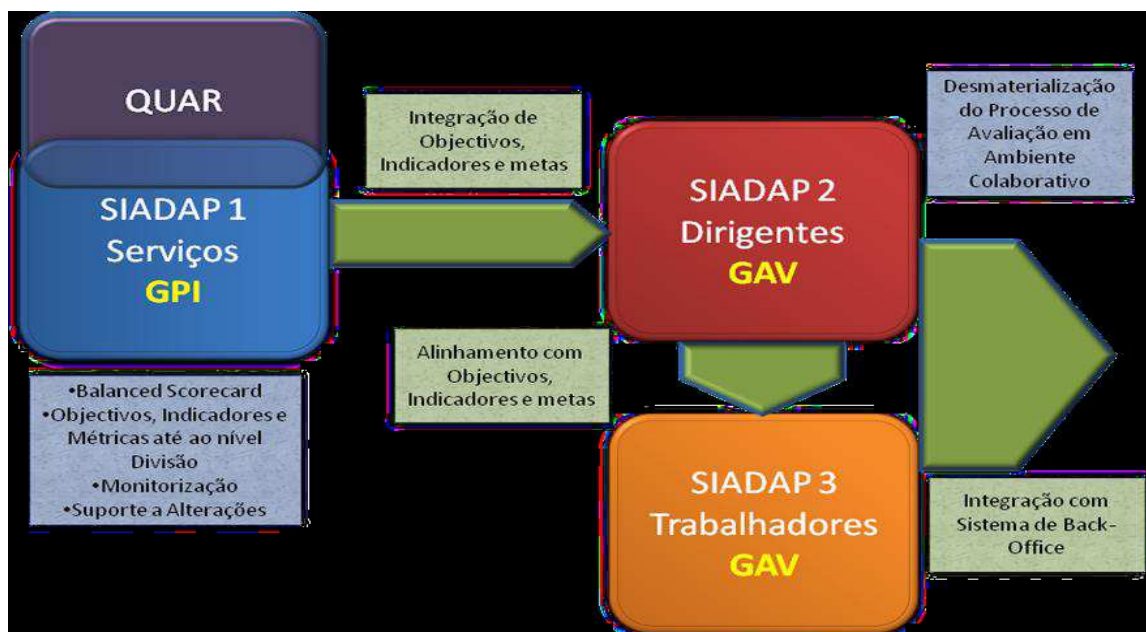
Não podemos deixar de referir o que se aplica no sector público. A publicação da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), veio alterar significativamente todo o Processo de Avaliações. O SIADAP constitui uma importante ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, pois trata-se de uma nova cultura de gestão e incita o envolvimento de todos os intervenientes (funcionários) na missão do serviço e aposta na melhoria contínua e no desenvolvimento profissional inserindo-se na reforma da Administração Pública. Esta reforma, por sua vez, assenta em três pilares: qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação. A lei anteriormente referida contempla três subsistemas de avaliação: A Avaliação dos serviços (SIADAP1), a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) e a avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3). É por conseguinte um modelo global.

O SIADAP integra a construção de um QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), para o qual é necessária a definição de objectivos, indicadores e metas, para além de outros elementos. Os objectivos são referenciados a eficácia, a eficiência e a qualidade, podendo ser gerais, específicos ou operacionais.

O SIADAP assenta em princípios: orientação para os resultados, universalidade, reconhecimento e motivação, coerência e transparência. Os objectivos do SIADAP traduzem-se em mobilizar os intervenientes (funcionários) em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua actividade em torno de objectivos claros e critérios de avaliação transparentes; reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação; promover a comunicação entre hierarquias; fomentar o desenvolvimento profissional dos intervenientes (funcionários), através da identificação das necessidades de formação.

O modelo SIADAP organiza-se em torno do “ciclo anual de Gestão”, que garante o acompanhamento dos resultados ao longo do ano de acordo com os objectivos traçados, permitindo analisar os desvios e tomar as medidas necessárias.

Uma vez que a Avaliação dos Trabalhadores para alguns dos seus objectivos, também vai estar relacionada indirectamente com os objectivos dos serviços, que estão imputados ao seu dirigente directo, as ferramentas de suporte tornam-se de grande utilidade. De facto, todo o ciclo de Avaliações de Serviços, Dirigentes e Trabalhadores, deve estar completamente integrado. De seguida apresenta-se um esquema que define o referido anteriormente:



*Figura 7* – Apresentação esquemática do SIADAP  
*Fonte: INA*

Ainda que vantajoso a vários níveis, a avaliação de desempenho apresenta também limitações como mostra e sintetiza o quadro apresentado de seguida, na perspectiva de Carapeto:

<b>LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b>Todas as avaliações envolvem um certo grau de erro</b>	No caso da avaliação de desempenho o erro pode resultar:  Do próprio instrumento de medida, uma vez que os critérios de medida são estabelecidos por aproximações sucessivas;  Do avaliador, em especial quando se trata de avaliar comportamentos e competências.
<b>A avaliação não é uma decisão mas uma base para tomar decisões</b>	Os resultados da avaliação de desempenho constituem informação que necessita ser complementada com dados de outras fontes, a fim de serem tomadas decisões.
<b>Necessidade de adequar o modelo de avaliação à organização</b>	Não existem modelos de avaliação definidos à partida, que possam ser importados pela organização. É forçoso elaborar o sistema de avaliação à medida da realidade funcional, e dos objectivos e estratégias definidos.
<b>Necessidade de “assistência” e formação permanente, em apoio ao modelo</b>	A utilização dos factores de avaliação requer a formação adequada dos avaliadores, bem como um continuado acerto de critérios entre eles. Além disso, o sistema de avaliação de desempenho deverá sofrer as alterações que própria evolução da organização exigir.
<b>Necessidade de integração do modelo</b>	O sistema de avaliação deve articular-se com outros instrumentos de gestão de recursos humanos vigentes na organização, e pode contribuir para os desenvolver e validar outros instrumentos.

*Quadro 1* – Limitações da Avaliação de Desempenho  
*Fonte:* Carapeto (2006)

O quadro apresentado de seguida aponta as principais vantagens da avaliação de desempenho para a organização, para as chefias e para os subordinados, na perspectiva de Carapeto.

VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
ORGANIZAÇÃO	CHEFIA	COLABORADOR
Obter dados sobre os potenciais do pessoal.	Conhecer o potencial da equipa de forma mais objectiva.	Conhecer os aspectos de desempenho e de comportamento, que a organização valoriza; Conhecer os seus pontos fortes e fracos.
Melhorar a comunicação e a motivação.	Melhorar a comunicação com os colaboradores.	Melhorar a comunicação com a chefia.
Fundamentar medidas de ajustamento às funções.	Motivar os colaboradores através do reforço dos bons desempenhos e do apoio para ultrapassarem as dificuldades.	Conhecer o juízo e as expectativas da chefia quanto ao seu desempenho.
Fundamentar medidas de reorganização e reestruturação.	Racionalizar estruturas e circuitos; Reformular e ajustar as funções aos titulares.	Colaborar de modo consistente na reformulação da sua função.
Basear decisões sobre movimentações de pessoal e gestão de carreiras.	Distribuir tarefas e funções na equipa; Sugerir nomeações, transferências e promoções.	Gerir de forma mais consistente o seu desenvolvimento de carreira.
Fazer o levantamento das necessidades de formação.	Conhecer as necessidades e expectativas de formação dos membros da equipa.	Conhecer melhor os seus pontos fracos e identificar os que podem ser superados pela formação; Estimular o auto-desenvolvimento.
Acentuar a orientação para os objectivos.	Ajudar a estabelecer objectivos; Clarificar as tarefas e responsabilidades dos colaboradores.	Poder negociar objectivos de desempenho e os meios para os atingir; Ter alvos para orientar a actividade; Conhecer o critério de avaliação que é utilizado.
Fundamentar as reconversões e despedimentos.		Sugerir a candidatura a outras funções ou empregos.
Basear as decisões sobre retribuições.	Fundamentar a política de retribuições da equipa.	
Validar os critérios de selecção do pessoal.		
Validar as acções de formação e de desenvolvimento.		

**Quadro 2** – Vantagens da Avaliação de Desempenho  
*Fonte:* Carapeto (2006)

De acordo com Carapeto (2006) na Administração Pública, em Portugal, verificam-se maneiras distintas de encarar o SIADAP:

- Como um instrumento burocrático de gestão dos recursos humanos, onde os objectivos são construídos de “baixo para cima”, ou seja, o ponto de partida são os objectivos individuais seguindo-se os objectivos organizacionais, não tendo em consideração as prioridades políticas;
- Como forma de modernizar a gestão organizacional, melhorando o nível político e o nível de gestão operacional, e entre este último e os trabalhadores. Neste caso os objectivos são construídos de “cima para baixo”, ou seja, começam com a definição das prioridades políticas e partir destas são definidas os objectivos organizacionais, sendo então posteriormente definidos os objectivos individuais, ou seja são definidos os objectivos em “cascata”.

A segunda opção mencionada anteriormente é sem dúvida a mais correcta de acordo com a legislação em vigor, pois o SIADAP:

*«Deve ser um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações públicas;*

*Deve ser determinante para uma nova cultura de gestão na administração pública;*

*Exige a definição de objectivos individuais articulados com objectivos organizacionais».*

No entanto, de acordo com Caldeira (2006) o que se verifica é que muitos organismos públicos ainda não conseguiram tirar o melhor partido deste modelo, pois os seus trabalhadores não interiorizaram bem este modelo, verificando-se que o pessoal oferece ainda alguma resistência na sua correcta adopção.

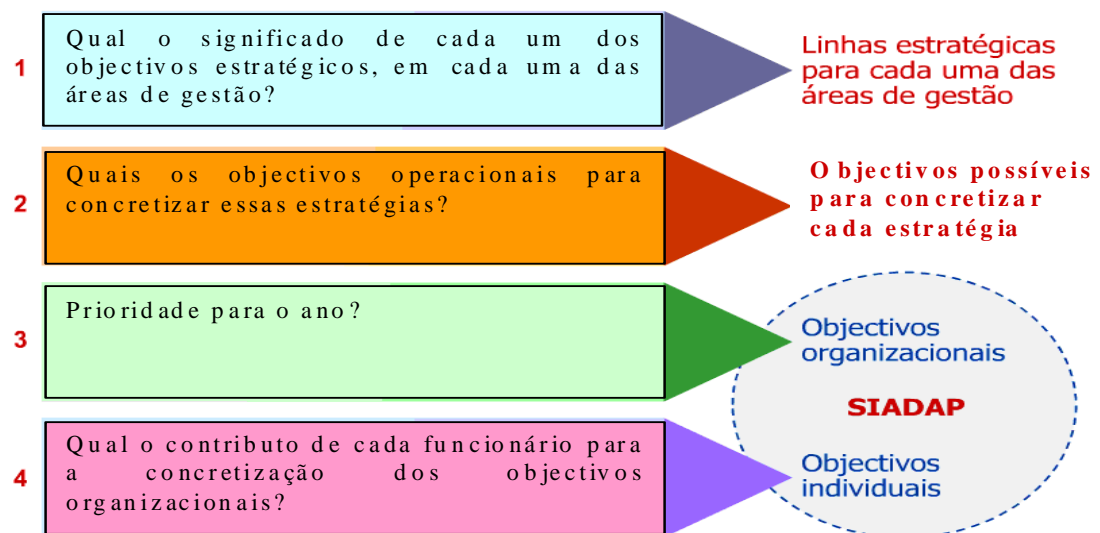
Para a correcta adopção do SIADAP, de acordo com Cross e Lynch (1990), deve ter-se em consideração os seguintes passos:

Formular os objectivos organizacionais: Descrição sucinta dos objectivos de determinada unidade orgânica que contribuam para a prossecução dos objectivos estratégicos. A formulação de cada objectivo deve obedecer aos cinco princípios

**SMART:**

- É específico está claramente definido e dirige-se a uma área (**Specific**);
- Pode ser medido através de indicadores (**Measurable**);
- É ambicioso mas alcançável com os recursos disponíveis (**Ambitious**);
- É orientado para resultados e não para procedimentos, actividades ou tarefas (**Results**);
- Está calendarizado no tempo (**Time-frame**).

### *Metodologia a adoptar*



**Figura 8** – Metodologia de aplicação do SIADAP

Fonte: Carapeto (2006)

Em resumo, do sistema de avaliação dos trabalhadores, sublinham-se as seguintes opções:

- Privilegiar a fixação de objectivos individuais, em linha com os dos serviços e a obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;

- Reforço da intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objectivos e de avaliação dos serviços e consagração da existência de uma Comissão Paritária;
- Simplificar o sistema e clarificar dúvidas existentes.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efectuada com base nos parâmetros de Resultados e Competências.

Resultados: são fixados, anualmente, pelo menos três objectivos para cada trabalhador, sendo que para cada objectivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho.

Os objectivos a fixar devem ser, designadamente:

- . *«De produção de bens ou prestação de serviços;*
- . *De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;*
- . *De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;*
- . *De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador».*

Competências: escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respectivo grupo profissional (Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro) em número não inferior a cinco para cada trabalhador.

### **3.2.3. O modelo VEES (Modelo de acompanhamento e controlo financeiro centrado no desempenho das organizações)**

O modelo VEES<sup>5</sup> (de visibilidade, eficácia, eficiência e satisfação), tem como ponto de partida: o desempenho das organizações, expresso em «eficiência, eficácia, satisfação

---

<sup>5</sup> Modelo concebido no âmbito da disciplina de Controlo Financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro (2004/2005), ministrado no ISCAL

do participante»; as organizações como um sistema aberto, que estuda e estrutura o ambiente que a envolve, e diagnostica “os sistemas internos”. Quanto aos quatro pilares em que assenta, a eficiência, mostra como os recursos estão a ser empregues, a eficácia, como os objectivos estão a ser alcançados, a satisfação, visa tudo o que se relaciona com o factor humano, e por fim a visibilidade, que consiste na comunicação e divulgação do acompanhamento e controlo.

De facto, e numa abordagem sistémica, ou seja de Acompanhamento e Controlo estratégico centrado no financeiro em interacção com o não financeiro o sistema de Acompanhamento e Controlo decompõe-se em subsistemas interdependentes.

Detalhando, e vendo melhor o Acompanhamento e Controlo financeiro e não financeiro como sistemas – daí AC(F) – através da seguinte figura:



**Figura 9** – Esquemática do modelo AC(F)

**Fonte:** [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt) (elearning – plataforma da disciplina de Controlo Financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro)

Especifiquemos para cada um dos subsistemas:<sup>6</sup>

Visibilidade, abrange a comunicação e a divulgação do acompanhamento e controlo, e permite colocar questões diversas sobre: os suportes que estão a ser usados; o número e estrutura dos relatórios existentes e nomeadamente do «relatório e contas»; o uso da Internet; os serviços existentes para a articulação com os “*stakeholders*”; etc. Para o que naturalmente se devem encontrar indicadores.

---

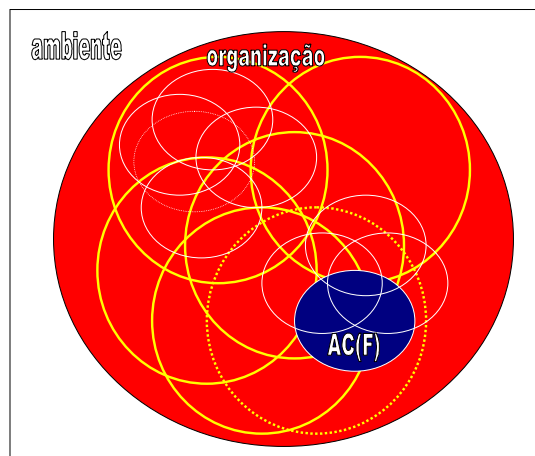
<sup>6</sup> Fonte: [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt) (elearning – plataforma da disciplina de Controlo Financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro do ISCAL)

Eficiência, tem a ver com a boa utilização dos recursos, portanto pode contemplar, por exemplo, produtividade do trabalho, a capacidade instalada e não usada, entre outros.

Eficácia, relacionada com a concretização ou não dos objectivos. Com facilidade se identificam objectivos quanto a clientes, a quotas do mercado, à inovação, a fornecedores, ao desenvolvimento sustentável na esfera da ecologia, e tudo isto apenas como ilustração.

Satisfação, é sobre o factor humano, e deste modo, pode abranger domínios relativos a sistema de remunerações, nomeadamente no que diz respeito a incentivos, ao capital intelectual, à responsabilidade social para com os trabalhadores, à rotação das pessoas, entre muitos outros.

Mas o modelo só se entende se inserido no todo que é a organização como mostra a figura seguinte:



**Figura 10** – Modelo ACF inserido na organização.

**Fonte:** [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt) (elearning – plataforma de controlo financeiro, do curso de Administração e Controlo Financeiro)

### 3.2.4. O modelo de “Andy Neely”

O modelo de Andy Neely pretende consciencializar para quatro questões fundamentais:

Porque se pretende avaliar o desempenho de uma organização?

O que avaliam as organizações e o que deveriam avaliar?

Como deveriam as organizações concretizar a avaliação?

O que devem as organizações fazer com os dados recolhidos?

Segundo o autor, aquando da implementação de qualquer sistema de acompanhamento, controlo e avaliação, a organização deve sempre ter presente, para além do que avaliar, porque avalia e para que avalia, pois só assim a organização poderá descobrir qual o modelo de acompanhamento e controlo que mais se adequa à organização.

O modelo deste autor assenta basicamente no que se designa por quatro CP's: controlar posições, comunicar posições, confirmar prioridades e compelir progressos. E em três funções de avaliação: determinar a conformidade com o não negociável, avaliar a saúde da organização e questionar os pressupostos. Sobre os quatro CP's:

**Controlar posições** – esta é sem dúvida uma função fundamental da avaliação, pois permite acompanhar a evolução da organização, através da verificação dos planos, ou seja verificar se estes geraram os resultados esperados para a organização. Esta função é efectuada através de três passos: definição de posições (saber o que se deve melhorar é essencial para a organização), comparação de posições (através do “*benchmarking*”, este é extremamente importante, pois comparando podem-se definir novas posições), e analisando os progressos.

**Comunicar posições** – o resultado da avaliação também é usada para comunicar aos interessados quer externos (clientes, fornecedores, investidores, bancos, estado, etc.), quer internos (trabalhadores, sindicatos, sócios, etc.) a posição da organização. A nível externo comunica-se o desempenho de modo a publicitar a organização ou utilizando o processo de “*benchmarking*” (de modo a, por exemplo, enraizar o produto ou fidelizar clientes), a nível interno esta função é utilizada de modo a reconhecer o trabalho desenvolvido pelos indivíduos ou equipas de trabalho estimulando-os, de modo a fomentar ou compelir a progressos futuros. Não se pode no entanto esquecer que a comunicação do desempenho da organização é efectuada a diferentes indivíduos, logo as mensagens a transmitir também variam consoante o individuo, pois enquanto que os accionistas querem saber o desempenho financeiro, os trabalhadores querem saber os valores da organização de modo a estabelecer um elo de comparação, as entidades reguladores preocupam-se em saber se a organização cumpre os níveis mínimos de desempenho.

**Confirmar prioridades** – neste caso a avaliação do desempenho é empregue para conhecer o que ainda falta realizar para concretizar os objectivos da organização, de modo a definir quais as acções prioritárias a adoptar, de modo a alcançar os objectivos

pretendidos. Esta função é efectuada através de quatro passos basicamente: avaliar para gerir, apreciação como meio de controlo de custos e de gestão, avaliar para clarificar (pois a avaliação de desempenho permite estabelecer os pontos fortes e fracos da organização podendo assim esta definir quais os prioritários a melhorar e em quais investir) e avaliar para direccionar o investimento (tendo em conta rendibilidades esperadas, satisfação de clientes, formação e motivação de trabalhadores, etc.).

***Compelir progressos*** – esta é talvez uma das funções mais importantes, pois a avaliação do desempenho deve ser utilizada de modo a analisar os dados recolhidos, tomando decisões e agindo, de modo a incentivar o aperfeiçoamento contínuo e verificar os progressos da organização. Esta função é efectuada através de três passos: avaliar como meio de motivação, avaliar como meio de comunicar prioridades e avaliar como base de prémios.

Os quatro CP's respondem à questão “porque se avalia o desempenho?”, no entanto quando se analisa como a avaliação é utilizada na prática deve-se ter em consideração as três funções.

De facto, só entendemos os “CP's” analisando as três funções, propostas pelo autor que lhes dá o seguinte conteúdo:

***Determinar a conformidade com o não negociável***, ou seja, verificar se os limites mínimos de desempenho (não negociáveis) da organização são mantidos, de modo a garantir a continuidade da mesma. Nesta função há que ter em consideração dois conceitos: parâmetros de desempenho não negociáveis (ou seja limite mínimo de sobrevivência da organização) e licença de funcionamento (disposição dos indivíduos em se relacionarem com a organização);

***Avaliar a saúde da organização***, ou seja a organização deve desenvolver acções que permitam diagnosticar a sua “saúde”, pois esta avaliação permite avaliar se o planeamento está a ser correctamente desenvolvido e implantado e se o desempenho da organização progrediu e se esta tem futuro a longo prazo. Existem vários métodos de avaliação da “saúde” da organização como o custeio baseado nas actividades, contabilidade da produtividade, análise de valor para accionistas (valor de mercado acrescentado, valor económico acrescentado)

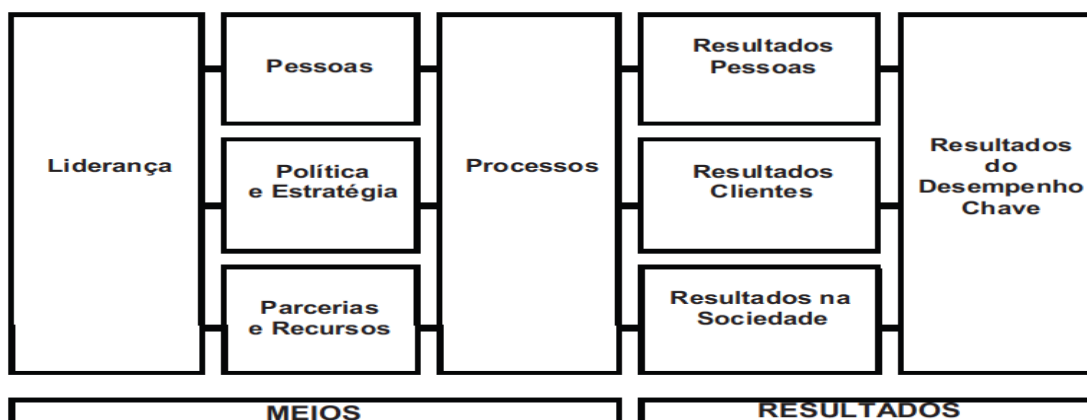
***Questionar os pressupostos***, interrogar se o que originou os planos ou estratégias ainda se mantém, avaliando e analisando o sistema de acompanhamento e controlo, ou seja, a

organização deve supervisionar as alterações sofridas no meio ambiente em que se insere, não se afastando dos seus clientes, observando a concorrência e estudando as inovações tecnológicas, no entanto esta missão é ligeiramente difícil, pelo que as organizações optam por reunir algumas variáveis importantes a nível estratégico (no entanto para que esta função tenha validade estas variáveis devem ser analisadas e questionadas regularmente).

### 3.2.5. Modelo de excelência “european foundation for quality management” (EFQM)

O Modelo de Excelência “EFQM” é um instrumento de gestão que possibilita as organizações melhorarem, recorrendo à auto-avaliação como um processo de aprendizagem, de modo a conduzir à implementação de opções estratégicas. Este modelo assenta em diversos pressupostos entre os quais (DGAEP, 2007):

- Considerar as diversas partes relacionadas com a organização: Clientes, colaboradores, fornecedores, accionistas e a própria sociedade;
- Considerar a rede de processos da organização: processos de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão de recursos humanos, de produção e prestação de serviços, de aperfeiçoamento;
- Considerar que a gestão dos processos deve ser conduzida para os resultados;
- Considerar que a inovação e a aprendizagem são as instigadoras do progresso da organização, devendo por isso ser continuamente cultivadas.



*Figura 11* – Caracterização do Modelo “EFQM”  
**Fonte:** DGAEP (2007)

O Modelo, como se verifica na figura apresentada, subdivide-se em nove critérios, ordenados em duas vertentes distintas: "Meios", que comporta a forma como os resultados são alcançados, e "Resultados", que respeita ao que a organização alcançou.

Resumindo a satisfação dos clientes, colaboradores e o impacto na sociedade só são possíveis através de uma liderança que conduza a política e a estratégia, assim como a gestão das pessoas, os recursos e os processos, de forma a alcançar a os resultados.

É relevante definir cada critério e deve-se salientar que cada critério é constituído por um determinado número de subcritérios.

## **MEIOS**

Liderança: aspectos apreendidos na missão, na visão, nos valores e na ética, que estão implícitos na cultura e no desempenho organizacional;

Pessoas: aspectos relacionados com os recursos humanos, a forma como são geridos, o seu know-how e competências, assim como o seu envolvimento e responsabilização;

Política e Estratégia: aspectos que evidenciam os “*stakeholders*”, as suas necessidades e expectativas, tendo em conta o desempenho das actividades e sua mensuração;

Parcerias e Recursos: aspectos relacionados com a gestão de parcerias e de recursos sejam eles financeiros ou não financeiros;

Processos: os processos são concebidos, dirigidos, aperfeiçoados, através da inovação, satisfazendo e originando valor para os “*stakeholders*”. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, com a apropriada produção, entrega e assistência. As relações com os clientes são geridas e valorizadas.

## **RESULTADOS**

Resultados para as pessoas: mensuração da percepção dos recursos humanos (pessoas) e actuam como indicadores de desempenho da organização;

Resultados para os clientes: mensuração da percepção dos clientes, actuando como indicadores de desempenho da organização;

Resultados para a sociedade: mensuração da percepção da sociedade, actuando como indicadores de desempenho da organização;

Resultados chave do desempenho: reflectem e mensuram a política e a estratégia da organização, actuando como indicadores chave do desempenho da organização.

Este é um modelo que, de acordo com Tejedor et al. (2008), obtém maior satisfação por parte de quem implementa, permitindo uma auto-avaliação baseada num conjunto de critérios que facilitam a avaliação externa e por conseguinte efectuar práticas de “*benchmarking*”. Por outro lado contém determinadas deficiências, uma vez que emprega um conjunto de diversos indicadores, o que dificulta o controlo dos mesmos. Não divulga as relações causa efeito entre os indicadores. E analisa a qualidade sob visão generalista.

Em suma, o modelo da “EFQM” é um modelo de auto-avaliação organizacional, que visa alcançar a excelência organizacional, assente em critérios como: obtenção de resultados, focalização no cliente, liderança e consistência de objectivos, envolvimento dos recursos humanos, abordagem por processos, melhoria contínua e inovação, abordagem à tomada de decisão baseada em factos, parcerias mutuamente benéficas e responsabilidade pública, de modo a auxiliar as organizações a compreender as falhas existentes no seu funcionamento, estimulando o reconhecimento de soluções no sentido da melhoria contínua.

### **3.2.6. “Common assessment framework” (CAF)**

Traduzindo “Common Assessment Framework”, temos “Estrutura Comum de Avaliação”. O termo «Estrutura» subentende um conjunto de princípios associados de forma lógica e coerente, compreendendo todas as características de funcionamento da organização, de modo a efectuar um diagnóstico da organização. O termo «Comum» supõe que as mesmas estruturas são aplicadas nas diversas organizações, independentemente da sua cultura ou fragmento socioeconómico. A «avaliação» abrange as necessidades de aperfeiçoamento onde sejam necessárias (DGAP, 2005).

É um modelo de auto-avaliação criado na União Europeia, especificamente para organismos da Administração Pública, de modo a fomentar a gestão da qualidade aplicando técnicas de Gestão da Qualidade Total, através da realização de diagnósticos, assentes num referencial de boas práticas e indicadores decretados pelos próprios serviços (baseia-se no modelo “EFQM”, estudado no ponto anterior).

Os **objectivos gerais** deste modelo traduzem-se em (DGAP, 2005):

- Aprender as características essenciais das organizações públicas, introduzindo na Administração Pública os princípios da TQM (Total Quality Management) e orientá-la progressivamente, através da auto-avaliação, da actual sequência de actividades “Planear – Executar” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” (Plan, Do, Check e Action) – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
- Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Servir de “ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;
- Facilitar a utilização do “*benchmarking*” entre organizações públicas.

As **vantagens** da utilização do modelo “CAF” traduzem-se nos factores apresentados de seguida (DGAP, 2005):

- Avaliação assente em evidências efectuadas através de um misto de critérios adoptados no sector público na União Europeia;
- Oportunidade para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Meio para alcançar estabilidade de gestão e consenso no que é imprescindível para melhorar a organização;
- Ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Oportunidade para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de determinada organização e com outras organizações;
- Meio para integrar nos processos normais de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
- Meio de medição do progresso ao longo do tempo através de auto-avaliações periódicas.



*Figura 12* – Aplicação do modelo “CAF” no processo de melhoria contínua  
*Fonte:* DGAP (2005)

A **implementação do modelo “CAF”** numa organização, de acordo com as fontes que referimos atrás implica a existência de algumas condições de sucesso, designadamente:

- Intenção de melhoria da organização, utilizando para o efeito uma ferramenta de auto-avaliação de desempenho organizacional;
- Empenho do gestor de topo no processo de auto-avaliação e implementação das melhorias;
- Transparência dos objectivos estabelecidos e dos resultados que se pretendem alcançar com o processo de auto-avaliação;
- Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de auto-avaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas na aplicação deste modelo (Equipa de auto-avaliação);
- Compreensão do modelo;
- Vasta divulgação, na organização, dos objectivos e resultados da auto-avaliação.

### **3.2.7. Modelo “SERVEQUAL”**

Os princípios da Qualidade Total, embora relevantes para a avaliação da qualidade no que respeita à produção de bens, são impróprios para a qualidade em serviços, segundo Parasuraman, et al. (1985), pois os serviços diferem dos bens no que respeita à sua produção, avaliação e modo de consumo. E isto está subjacente ao “SERVEQUAL” que é um modelo americano criado por Parasuraman, Berry e Zeithaml, em 1988. Os autores usaram, como princípio para elaboração deste modelo, a comparação do

desempenho de uma organização face a um ideal e que se propunha descobrir as respostas às seguintes questões:

*Como os clientes/consumidores avaliam a qualidade de um serviço?*

*Os serviços são avaliados pelos clientes/consumidores de forma integral ou parcial?*

*Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço?*

*Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço?*

No modelo “SERVQUAL”, existem três momentos distintos e sequenciais:

1. Primeiro, pergunta-se ao cliente como idealiza ou imagina uma organização ideal, de determinado ramo de actividade. Desenvolve-se para medir o nível pretendido – ou ideal – do serviço da organização ideal;
2. Depois, pergunta-se ao cliente como se encontra, na sua opinião, o desempenho da organização real em análise. Mede a percepção – real, objectiva – do cliente sobre o serviço prestado por uma determinada organização;
3. Por último, é feita a comparação entre a organização ideal e a organização real. Então a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da organização ideal, da qualidade prestada em determinada organização.

As expectativas dos clientes sobre os serviços subdividem-se entre: o nível desejado e o nível adequado, de acordo com Parasuraman, et al. (1990). O primeiro reflecte o serviço que o cliente espera receber (um misto entre o que o cliente acredita que pode ser e o que deveria ser), enquanto o segundo reflecte o que o cliente considera aceitável. Uma *zona de tolerância* separa o nível desejado, do nível adequado. Assim, um desempenho abaixo da zona de tolerância cria desapontamento no cliente/consumidor e ao contrário, acima dessa zona, surpreendem agradavelmente os clientes/consumidores. Verifica-se que os níveis de expectativa e, naturalmente, a zona de tolerância pode variar segundo o cliente/consumidor e o momento em que o serviço é prestado, devendo-se este factor a uma série de factores pessoais e externos (como promessas implícitas e explícitas de serviço, a comunicação com os clientes etc.).

Este modelo baseia-se nos resultados obtidos numa pesquisa, que indica os pontos fracos, podendo assim as organizações localizá-los e corrigi-los. Essa pesquisa aponta também os pontos fortes das organizações, podendo estas usá-las como vantagens competitivas. Este modelo avalia a qualidade do serviço através de um questionário com vinte e dois itens, que pretende identificar as expectativas e as percepções dos clientes relativamente ao serviço.

Segundo Parasuraman, et al. (1990), as expectativas do cliente/consumidor são os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade do serviço. Eles afirmam que os clientes/consumidores avaliam a qualidade do serviço confrontando o que ambicionam ou esperam, com o que experimentam.

Um dos factores mais relevantes desta investigação, segundo Parasuraman, et al. (1990) é a explicitação dos critérios empregados pelos consumidores para avaliar a qualidade do serviço. Após análise das questões e das respostas levadas a cabo pelos consumidores, o modelo inclui ainda determinados atributos, que segundo os autores, na época, seriam universais e intitulados por estes de dimensões da qualidade.

As 5 dimensões da qualidade dos serviços são: tangíveis, fiabilidade, compreensão, segurança e empatia. De seguida desenvolve-se um pouco cada dimensão:

Tangíveis – os elementos físicos, como as instalações, equipamentos, material de comunicação, móveis, escritório, formulários, aparência física do pessoal, roupas e uniformes e disposição física.

Fiabilidade – capacidade de prestar o serviço prometido com confiança, precisão e na data acordada.

Compreensão – habilidade de compreender os problemas e dificuldades dos clientes, em responder de uma forma positiva. Disposição para ajudar o utilizador a fornecer um serviço com prontidão.

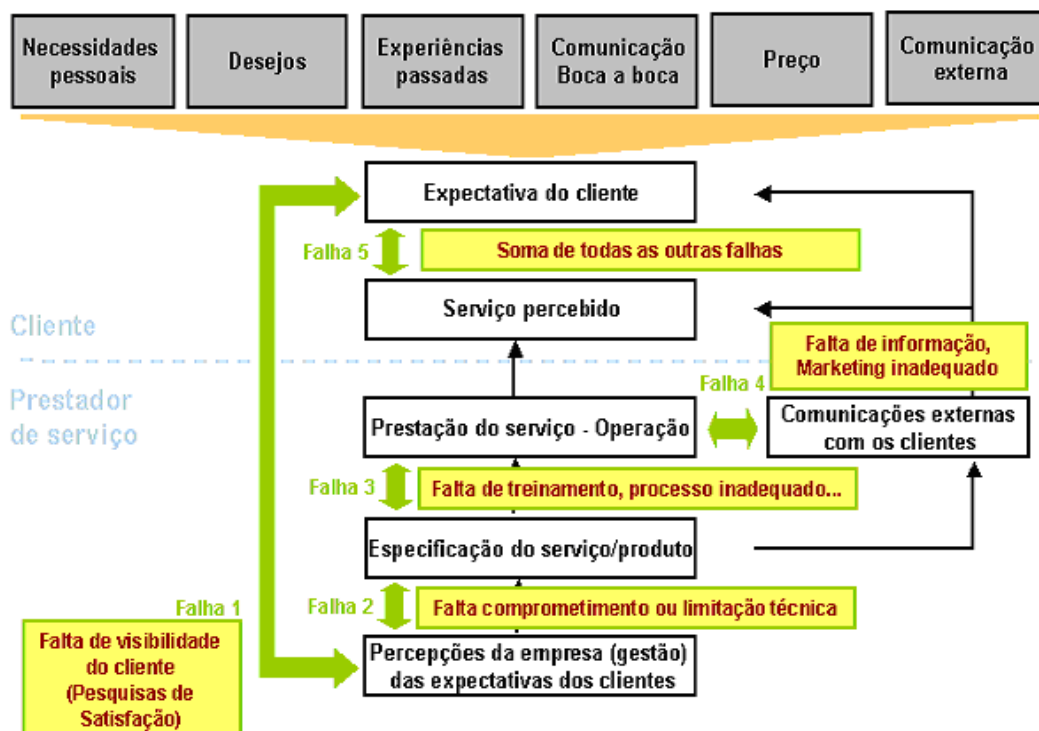
Segurança – percepção que o cliente tem, da aptidão do empregado da organização em responder às suas necessidades. Conhecimento e cortesia do empregado e sua habilidade em transmitir segurança.

Empatia – disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. Cuidado em oferecer atenção individualizada aos utilizadores.

Independentemente do ramo de serviços investigado, a dimensão “fiabilidade” mostrou-se a mais relevante, segundo Parasuraman, et al. (1990), enquanto a dimensão “tangíveis” foi considerada a menos importante.

Segundo os mesmos autores, os clientes tendem a ter maiores expectativas e zonas de tolerância mais estreitas para o resultado da dimensão da “fiabilidade” do que para as dimensões “tangíveis”, “prontidão”, “garantia” e “empatia”. Isto porque a primeira se refere, em grande parte, ao resultado do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dizem respeito ao processo do serviço (como ele é prestado).

A figura apresentada de seguida resume o modelo conceptual da avaliação da qualidade do serviço pelos clientes:



*Figura 13*– O modelo “SERVQUAL”  
*Fonte:* Parasuraman, et al. (1990)

As possíveis críticas a este modelo, de acordo com Cronin e Taylor (1992), são apresentadas de seguida:

- Mede as expectativas de uma organização ideal, não de uma organização em concreto;
- É genérico, logo não mede as dimensões próprias de um ramo de actividade;
- Conduz a resultados galvanizados. Desde que a expectativa e a avaliação do serviço sejam efectuadas após a prestação do mesmo, a análise das expectativas podem estar galvanizadas pela experiência. Para reduzir estes problemas de galvanização os questionários “SERVQUAL” podem ser modificados de modo a avaliarem uma organização em concreto. A análise das expectativas dos clientes ou utilizadores deve ser feita antes dos clientes usufruírem dos serviços, enquanto a análise da avaliação do serviço deve ser feita após o usufruto dos serviços;
- A qualidade é relativa, pois o modelo engloba a qualidade em 5 dimensões, dificultando a comparação com a qualidade que o mercado carece.

### **3.2.8. Modelo “SERVPERF”**

Cronin e Taylor (1992), questionando a validade do instrumento “SERVQUAL”, criado a partir da verificação das expectativas como principal medida da percepção da qualidade do serviço, desenvolvem o instrumento “SERVPERF”, que parte do pressuposto que não é necessário incluir as expectativas dos clientes para avaliar a qualidade do serviço.

Para estes autores, a satisfação do cliente deve anteceder a qualidade do serviço e é baseado na percepção de desempenho dos serviços. E, de acordo com Bolton e Drew (1991), essa satisfação tem um efeito significativo na intenção de compra. Conclui-se assim, que a qualidade do serviço conduz à satisfação do cliente.

Para justificar este modelo, os autores salientam que a qualidade é considerada como uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser mensurada com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida através das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim através da percepção de desempenho.

Assim, Cronin e Taylor (1992), propõem o modelo “SERVPERF”, em alternativa ao modelo “SERVQUAL”. Consideram que os 22 itens que representam as dimensões da

qualidade do serviço, propostas por Parasuraman et al. (1988), estão suficientemente fundamentados, utilizando-os para avaliação de desempenho no seu trabalho empírico. E concluem que o modelo “SERVPERF” é mais susceptível de retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas.

### **3.2.9. Ilacões**

A nossa dissertação tem como título “Modelos de Acompanhamento e Controlo de Natureza Estratégica e o Relato Financeiro”, mostrando os diferentes modelos estudados neste ponto, muitos deles expressamente – como por exemplo o VEES e o Andy Neely – que a comunicação e a divulgação, são centrais nos modelos.

E que suportes e formatos seguem nisso?

No século XXI, com as potencialidades que as tecnologias de informação e comunicação têm as possibilidades no tocante à informação são imensas. E certamente sempre existirão níveis facultativos e obrigatórios de informação. O Relato Financeiro, é legítimo concluir, fará parte do conjunto de informação qualquer que ele seja.

Em geral, os Modelos de Acompanhamento e Controlo garantem maior visibilidade das actividades da organização e asseguram transparência na gestão da mesma, pois a implementação destes modelos ajuda a racionalizar a informação a divulgar, tornando-a mais objectiva e confiável e “obriga” as organizações a melhorar as suas técnicas para alcançarem as “metas” estabelecidas.

\*\*\*\*\*

#### **4. RELATÓRIOS E RELATOS DAS ORGANIZAÇÕES**

Faz sentido que se observem casos reais, na esfera do acompanhamento e controlo e na esfera do relato financeiro, para melhor ponderarmos a nossa pergunta de partida e a nossa problemática. Assim, neste ponto tentaremos analisar relatórios, e outras informações, sobre organizações públicas e privadas.

##### **4.1. Aspectos legais**

A prestação de contas (divulgação) é crucial no ciclo de actividade das organizações, e é obrigatório elaborar e apresentar documentos anuais que comprovam a sua situação económico-financeira e os resultados das operações por elas realizadas. A lei estabelece que as organizações devem elaborar e submeter aos órgãos competentes os seguintes documentos:

1. O Balanço – expressa a relação entre activo, passivo e situação líquida (capital próprio). O Balanço traduz-se num quadro de representação do património da organização. “Como mínimo, a face do balanço deve incluir (IAS 1 – 2004:15):

(a) activos fixos tangíveis;

(b) propriedade de investimento;

(c) activos intangíveis;

(d) activos financeiros (excluindo quantias apresentadas segundo as alíneas (e),(h) e (i));

(e) investimentos contabilizados pelo uso do método da equivalência patrimonial (equity method);

(f) activos biológicos;

(g) inventários;

(h) contas a receber comerciais e outras;

(i) caixa e seus equivalentes;

(j) contas a pagar comerciais e outras;

(k) provisões;

- (l) passivos financeiros (excluindo quantias apresentadas segundo as alíneas (j) e (k));
- (m) passivos e activos para imposto corrente, conforme definido na IAS 12 Impostos sobre o Rendimento;
- (n) passivos por impostos diferidos e activos por impostos diferidos, conforme definido na IAS 12;
- (o) interesse minoritário, apresentado dentro do capital próprio; e
- (p) capital emitido e reservas atribuíveis aos detentores de capital próprio da empresa-mãe.”

2. A Demonstração de Resultados (por naturezas e por funções) – traduz-se num mapa que aponta como se atingiram os resultados no período económico. Ao contrário do Balanço que traduz grandezas em determinado momento, a Demonstração de Resultados demonstra como se formaram os resultados ao longo de um período. “Como mínimo, a face da demonstração dos resultados deve incluir (IAS 1 – 2004:18):

- (a) rédito;
- (b) custos financeiros;
- (c) participação nos resultados de associadas e de empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método da equivalência patrimonial;
- (d) gastos de imposto;
- (e) uma quantia única composta pelo total
  - (i) dos resultados após os impostos de unidades operacionais descontinuadas e
  - (ii) do ganho ou perda após os impostos reconhecido na mensuração pelo justo valor menos os custos de vender ou na alienação dos activos ou do(s) grupo(s) de alienação que constituem a unidade operacional descontinuada; e
- (f) resultados.

3. Demonstração das alterações no capital próprio – reflectem o aumento ou a redução nos seus activos líquidos durante o período, ou seja, reflecte “todas as alterações no capital próprio ou as alterações no capital próprio que não sejam as

provenientes de transacções com detentores de capital próprio agindo na sua capacidade de detentores de capital próprio ” (IAS 1 - 2004:6).

Esta demonstração deve conter:

- (a) “os resultados do período;
- (b) cada item de rendimento e de gasto do período que, tal como exigido por outras Normas ou Interpretações, seja reconhecido directamente no capital próprio, e o total destes itens;
- (c) rendimento e gasto total do período (calculados como a soma das alíneas (a) e (b)), mostrando separadamente as quantias totais atribuíveis aos detentores de capital próprio da empresa-mãe e ao interesse minoritário; e
- (d) para cada componente de capital próprio, os efeitos das alterações nas políticas contabilísticas e as correcções de erros reconhecidas de acordo com a IAS 8.

Uma demonstração de alterações no capital próprio que inclua apenas estes itens deve ser intitulada demonstração de rendimentos e gastos reconhecidos” (IAS 1 – 2004:20).

Deve ainda apresentar, na demonstração de alterações no capital próprio:

- (a) “as quantias de transacções com detentores de capital próprio agindo na sua capacidade de detentores de capital próprio, mostrando separadamente distribuições a detentores de capital próprio;
- (b) o saldo de resultados retidos (ou seja, resultados acumulados) no início do período e à data do balanço, e as alterações durante o período” (IAS 1 – 2004:20).

4. Demonstração dos fluxos de caixa – proporciona aos utilizadores uma base para determinar a capacidade da empresa gerar dinheiro e equivalentes e estabelecer as necessidades da organização de utilizar esses fluxos de caixa. Proporciona informação que permite aos utilizadores avaliar as alterações nos activos líquidos de uma organização, a sua estrutura financeira (incluindo a sua liquidez e solvência) e a sua capacidade de afectar as quantias e a tempestividade dos fluxos de caixa afim de se adaptar às circunstâncias e oportunidades em mudança.

5. O Anexo – é o documento que engloba um conjunto de informações com vista a desenvolver, comentar e explicar as quantias incluídas nas Demonstrações Financeiras, divulgação das bases de preparação e políticas contabilísticas adoptadas.

6. O Relatório de Gestão – conforme expressa a lei, deve conter "uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios e situação da sociedade", devendo dar especial atenção, ao seguinte:

- Evolução da gestão nos sectores em que a organização exerce a sua actividade;
- Factos relevantes ocorridos após o termo do exercício;
- Previsão da evolução futura;
- Existência de sucursais;
- A proposta fundamentada de aplicação dos resultados; e
- Outros aspectos relevantes.

7. A certificação legal das contas – apenas é imposta nas organizações obrigadas à Revisão Oficial de Contas (todas as Sociedades Anónimas e as Sociedades por Quotas que ultrapassem os limites definidos no art. 262º do Código das Sociedades Comerciais). O parecer do órgão de fiscalização só é obrigatório quando este órgão exista, e é emitido, conforme os casos, pelo conselho fiscal ou pelo fiscal único, conforme a forma de fiscalização adoptada pela sociedade (estatutos).

Porém, o IASB, na IAS 1 (§ 9 e 10), orientou para a divulgação voluntária de informação adicional sobre as políticas de investimento, mudanças no envolvente, ou informação não reflectida no Balanço. Esta posição foi reforçada em 2005, com a elaboração de um “Discussion Paper”, onde se adopta a divulgação de informação voluntária, ou seja, com carácter não obrigatório. Verifica-se a tomada da mesma posição perante o FASB que, em 2001, no relatório desenvolvido pelo “Steering Committee”, invoca a necessidade da divulgação voluntária. Nos últimos anos, a problemática da informação divulgada pelas organizações aponta para a divulgação voluntária, como o método mais apropriado para superar as lacunas detectadas.

A posição evidenciada pelos organismos normalizadores referenciados anteriormente, apoiando que a divulgação de informação voluntária é a solução para melhorar os suportes informativos a apresentar aos “stakeholders”, veio de encontro com Dyckman e Zeff (2000) que afirmaram ser fundamental para as empresas a expansão do alcance do relato financeiro.

Indo ao encontro do referido anteriormente, Gazdar (2007) atribui maior importância a indicadores não-financeiros, considerando-os a diferença do século XXI. Identifica-os como o desafio que a gestão enfrenta, incentivando a compreensão da sua importância, definindo os seus parâmetros e substanciando a sua divulgação continuada.

O mesmo autor defende que a divulgação de informação, de forma voluntária, como meio para melhorar o processo comunicacional das organizações com os “*stakeholders*”, é uma solução incontornável que nenhum interveniente no processo questiona, contudo e dadas as especificidades e características próprias da informação a divulgar, é essencial uma identificação clara dos seus conteúdos e dos respectivos formatos de divulgação.

#### **4.2. Análise de situações concretas**

Este ponto (subcapítulo) constitui uma parte importante deste trabalho, pois aqui vamos analisar relatórios publicados, quer por entidades privadas, quer por organismos públicos, e desta forma encontrar elementos que contribuam para a pergunta de partida e a problemática deste trabalho. Apresentam-se assim as práticas verificadas em empresas cotadas e em organismos públicos, tecendo posteriormente algumas considerações sobre a importância das mesmas para as organizações.

Os relatórios analisados para efectuar este estudo respeitam ao ano de 2009 e foram seleccionados tendo em conta a disponibilidade e qualidade da informação, bem como a sua acessibilidade, tentando dar relevância à dimensão e importância das organizações abrangidas e tentativa de cobrir segmentos diversificados.

##### **4.2.1. Universo estudado**

Nas **empresas cotadas** os relatórios analisados respeitam às seguintes organizações:

Empresas do sector Financeiro: Banco Comercial Português (BCP); Banco Espírito Santo (BES); Banco BPI; BANIF, SGPS; Finibanco, SGPS; BPN.

Empresas de serviços: PT; EDP; Zon, Multimédia; Galp; Média Capital; REN; Sonae Capital.

Empresas do sector industrial: Cimpor; Brisa; Mota Engil; Sumol Compal; Teixeira Duarte; Corticeira Amorim.

Nos **organismos públicos** os relatórios analisados respeitam às seguintes organizações:

**Gestão de Infra-estruturas**

**Infra-estruturas Aéreas:** ANA - Aeroportos de Portugal, SA; ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea Madeira, SA; NAER - Novo Aeroporto, SA.

**Infra-estruturas Ferroviárias:** Rave - Rede Ferroviária de Alta Velocidade, SA; REFER - Rede Ferroviária Nacional, EP.

**Infra-estruturas Portuárias:** APL - Administração do Porto de Lisboa, SA; APS - Administração do Porto de Sines, SA; APSS - Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, SA.

**Infra-estruturas Rodoviárias:** EP - Estradas de Portugal, SA.

**Outras Infra-estruturas:** EDIA - Empresa de Desenvolvimento Infra-estruturas Alqueva, SA; LNEC, I.P.

**Saúde:** Centro Hospitalar de Coimbra, EPE; Centro Hospitalar Lisboa Norte, EPE; Centro Hospitalar de Lisboa Central, EPE; Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE; Centro Hospitalar de Setúbal, EPE; Hospitais da Universidade de Coimbra, EPE; Hospital de Faro, EPE; Hospital de São João, EPE; Hospital Garcia da Orta, EPE.

**Serviços de Utilidade Pública:** AdP - Águas de Portugal, SA; CTT - Correios de Portugal, SA; Caixa Geral Aposentações; Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social; INE – Instituto Nacional de Estatística; Instituto de Meteorologia, I.P; Câmaras Municipal da Moita e Município de Caminha.

**Transportes:** Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA; CP - Caminhos de Ferro Portugueses, EP; Metro do Mondego, SA; Metro do Porto, SA; Metro - Metropolitano de Lisboa, EP; TRANSTEJO - Transportes do Tejo; FERTAGUS; TAP – Transportes Aéreos de Portugal.

**Empresas Públicas Financeiras:** Caixa Geral de Depósitos, SA.

No estudo realizado para qualquer uma das situações – organismos públicos e empresas cotadas – procura ter-se uma leitura das organizações para tudo o que interesse para esta dissertação, nomeadamente sobre a divulgação nos relatórios de informação financeira e não financeira, seguindo a seguinte sistematização de acordo com o estabelecido no Global Reporting Initiative (GRI):

Dimensão	Categoria	Aspecto
Visão e Estratégia	Visão; Estratégia;	
Perfil	Perfil da organização; Alcance do Relatório;	
Sistemas de Gestão	Relações com as partes interessadas;	Clientes; Fornecedores; Concorrentes; Credores; Colaboradores;
	Políticas Globais e Sistemas de Gestão;	
Indicadores de desempenho	Económicos	Clientes; Fornecedores; Colaboradores; Rendibilidade; Solvabilidade; Risco;
	Sociais	Práticas Laborais; Formação; Condições de trabalho;
	Ambientais	Reciclagem e reutilização de materiais; Impacto das actividades no meio ambiente; Medidas de reabilitação do meio ambiente; Divulgação de emissão, efluente e resíduos; Divulgação de incidentes ou multas por incumprimento;

**Quadro 3** – Sistematização estabelecida para análise da amostra

Por outro lado importa, dar aqui conta em traços gerais, do seu significado dado as situações:

Visão e Estratégia	Exposição da visão e estratégia da organização, normalmente inclui uma declaração do presidente da organização ou do seu Conselho de Administração, sendo no entanto desejável o seu desenvolvimento;
Perfil	Traduz em traços gerais a estrutura e a actividade da organização, não esquecendo o alcance do relatório quanto à informação prestada;
Sistemas de Gestão	Divulgação das políticas da organização, dos sistemas de gestão existentes e dos esforços para uma melhoria continua;
Indicadores de Desempenho	Medir o desempenho da organização, através da utilização de indicadores, nomeadamente de indicadores económicos, sociais e ambientais;

*Quadro 4* – Significado da sistematização utilizada

#### **4.2.2. Empresas cotadas**

Um registo da leitura efectuada de seguida.

##### **Visão e Estratégia**

A esmagadora maioria dos relatórios analisados inclui uma breve apresentação do que considera relevante em relação a Visão e Estratégia. Verifica-se que todos os relatórios analisados incluem uma declaração apresentada pelo presidente ou pelo Conselho de Administração, mas nem todas desenvolvem esta dimensão com mais detalhe. Verifica-se, no entanto, que nem sempre esta apresentação diz respeito à sustentabilidade da empresa.

Constata-se que as empresas cotadas que divulgam maior quantidade e qualidade de informações são as empresas do sector financeiro (Banca), seguidas de perto pelas empresas de serviços (Petróleos e Energia, Telecomunicações e Tecnologia), enquanto que as empresas industriais se distinguem pela negativa.

## **Perfil**

Globalmente, esta informação, comparada com as remanescentes (Visão, Sistemas de Gestão, Indicadores de Desempenho, ect.), conquistou resultados superiores que, no entanto, não surpreendem, pois são considerados elementos obrigatórios do Relato. O sector financeiro oferece novamente melhor qualidade no que concerne à informação prestada.

## **Sistemas de Gestão**

No que respeita às Relações com os Interessados, verifica-se que a divulgação, à excepção das empresas financeiras, obtém fracos resultados atingindo o sector dos serviços e as empresas industriais. A informação divulgada no que respeita às relações praticadas com clientes, fornecedores, credores, colaboradores, concorrentes, entre outros é quase nula.

No que concerne a Políticas Globais e Sistemas de Gestão verifica-se que o sector industrial é novamente o que apresenta informação mais fraca no que respeita à divulgação, muito distante da informação prestada pelas empresas de serviços e pelas empresas financeiras.

## **Indicadores de Desempenho**

Concluimos, no que concerne aos Indicadores de Desempenho que a divulgação prestada é globalmente débil. Vejamos:

- Os indicadores económicos são francamente superiores aos restantes indicadores. No entanto esta conclusão era previsível uma vez que alguns destes indicadores são de divulgação obrigatória no Relatório de Contas. Verifica-se que o sector financeiro é uma vez mais o que obtém os melhores resultados.

- Os indicadores ambientais apresentam divulgações muito fracas ao contrário do observado anteriormente, sobretudo nas empresas de serviços e no sector financeiro. Por outro lado, as empresas industriais apresentam, embora com pouca distância, melhor divulgação no que concerne aos indicadores ambientais, talvez pelas imposições legais do seu ramo de actividade. No entanto, embora demonstre uma maior preocupação de divulgação das matérias ambientais, conclui-se que as empresas do sector industrial,

embora com impacto ambiental relevante, estão distantes do pretendido ou aconselhável. O baixo impacto ambiental associado à actividade das empresas financeiras justifica a fraca divulgação no que concerne a questões ambientais.

- Verifica-se que os indicadores sociais se destacam em todos os sectores de actividade. Este factor deve-se sem dúvida ao facto de vários dos relatórios analisados incluírem secções específicas relacionadas com Recursos Humanos e Comunidade.

#### **4.2.3. Organismos públicos**

Uma sinopse do analisado de seguida.

##### **Visão e Estratégia**

- A maioria dos relatórios observados compreende uma curta apresentação, normalmente subscrita pela Administração ou pelo Conselho Directivo do organismo, do que consideram importante no que respeita à Visão e Estratégia. No entanto, esta mensagem nem sempre respeita à sustentabilidade do organismo. Por vezes não passa de uma mensagem, não se identificando de todo com o pretendido num relatório de gestão.

- Verifica-se neste ponto que a divulgação apresentada pelos organismos estudados se distinguem pela negativa. Com excepção do sector dos Transportes e Infra-Estruturas que divulgam maior quantidade e qualidade de informações, seguem-se os organismos de Serviços de Utilidade Pública, Empresas Públicas Financeiras (CGD) e Saúde. No entanto, como referido anteriormente, a informação prestada é, no geral, de fraca qualidade.

##### **Perfil**

Esta divulgação, quando comparada com as restantes, apresenta novamente melhores resultados, pois como já foi referido anteriormente a informação a prestar nesta dimensão pertence aos elementos obrigatórios do Relato. Destacando-se o sector dos Transportes e as Empresas Públicas Financeiras fornecendo melhor qualidade no que respeita à informação prestada.

## **Sistemas de Gestão**

No que respeita às Relações com os Interessados, ao contrário do previsto e do verificado nas empresas cotadas, a divulgação, obtém resultados razoáveis, destacando-se o sector dos Transportes e Infra-Estruturas. No que concerne a Políticas Globais e Sistemas de Gestão verifica-se que o sector dos Transportes, Infra-Estruturas, Utilidade Pública e Saúde são novamente, os que apresentam mais informação no que respeita à divulgação, embora a informação prestada se encontre distante da qualidade pretendida.

## **Indicadores de Desempenho**

Verifica-se, no que concerne aos Indicadores de Desempenho, que a divulgação prestada é globalmente razoável, no que concerne a quantidade, pois o índice de divulgação nos organismos públicos é aceitável.

- Os indicadores ambientais apresentam algumas divulgações, sobretudo nas empresas de Transportes. Melhor divulgação no que concerne aos indicadores ambientais deve-se, talvez, às imposições legais do ramo de actividade em que estes organismos se inserem. No entanto, embora estes sectores apresentem algum cuidado com a divulgação das matérias ambientais, conclui-se que estão distantes do pretendido ou aconselhável. O fraco impacto ambiental associado aos outros sectores de actividade podem justificar a débil divulgação no que respeita a estas questões.

- Verifica-se que os indicadores que respeitam a Práticas Laborais se destacam em todos os sectores de actividade, em concordância com o analisado nas empresas cotadas. Este factor deve-se, sem dúvida, ao facto vários dos relatórios analisados incluírem secções específicas relacionadas com Recursos Humanos.

- Verifica-se que os indicadores económicos são, novamente, superiores aos restantes indicadores. No entanto, como afirmado anteriormente, esta análise já se antevia, uma vez que alguns destes indicadores são de divulgação obrigatória no Relatório de Contas.

De seguida apresentam-se quadros dos dados analisados que mostram o apresentado anteriormente nas empresas cotadas e nos organismos públicos.

CATEGORIAS DE INFORMAÇÃO	Sector Financeiro						Sector Serviços						Sector Industrial						
	BCP	BES	BPI	BPN	BANIF	FINBANCO	PT	ZON	GALP	MÉDIA CAPITAL	SONAE CAPITAL	REN	EDP	BRISA	CIMPOR	MOTA ENGIL	SUMOL COMPAL	TEIXEIRA DUARTE	CORTICEIRA AMORM
<b>Visão e Estratégia</b>																			
Visão	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estratégia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Perfil</b>																			
Perfil da Organização	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alcance do Relatório	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Sistemas Gestão</b>																			
Relações com as Partes Interessadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticas Globais e Sistemas de Gestão	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>																			
<b>Indicadores Económicos</b>																			
<i>Cientes</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Fornecedores</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Colaboradores</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rendibilidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Solvabilidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Riscos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Indicadores Sociais</b>																			
Práticas Laborais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formação	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Condições de trabalho	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Indicadores Ambientais</b>																			
Reciclagem e reutilização de materiais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Impacto das actividades no meio ambiente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medidas de reabilitação do meio ambiente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Divulgação de Emissão, Efluentes e Resíduos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Divulgação de Incidentes ou multas por incumprimento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 14 – Quadro resumo da análise efectuada a algumas empresas cotadas

- - Aplicável
- - Não Aplicável
- - Qualidade razoável
- - Fraca qualidade

	Emp. Pública	Transportes							Serviços de Utilidade Pública								
	CGD	CARRIS	CP, E.P.	Metro do Mondego, SA	Metro do Porto, SA	Metropolitano Lisboa, E.P	TRANSTEJO	FERTAGUS	TAP	ADP	CTT	CGA	IGFSS	INE	Inst. Meteorologia, I.P.	Câmara Municipal Moita	Município Caminha
<b>CATEGORIAS DE INFORMAÇÃO</b>																	
<b>Visão e Estratégia</b>																	
Visão																	
Estratégia																	
<b>Perfil</b>																	
Perfil da Organização																	
Alcance do Relatório																	
<b>Sistemas Gestão</b>																	
Relações com as Partes Interessadas																	
Políticas Globais e Sistemas de Gestão																	
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>																	
<b>Indicadores Económicos / Financeiros</b>																	
<i>Clientes</i>																	
<i>Fornecedores</i>																	
<i>Colaboradores</i>																	
Rendibilidade																	
Solvabilidade																	
Riscos																	
<b>Indicadores Sociais</b>																	
Práticas Laborais																	
Formação																	
Condições de trabalho																	
<b>Indicadores Ambientais</b>																	
Reciclagem e reutilização de materiais																	
Impacto das actividades no meio ambiente																	
Medidas de reabilitação do meio ambiente																	
Divulgação de Emissão, Efluentes e Resíduos																	
Divulgação de Incidentes ou multas por incumprimento																	

	Saúde						Infra-Estruturas									
	CHLN, EPE	CHLO, EPE	CHLC, EPE	CHPVVC, EPE	Hospital São João	Hospital Garcia Orta	LNEC	ANA	NAER	RAVE	REFER	APL	APS	APDL	Estradas Portugal	EDIA
<b>CATEGORIAS DE INFORMAÇÃO</b>																
<b>Visão e Estratégia</b>																
Visão	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estratégia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Perfil</b>																
Perfil da Organização	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alcance do Relatório	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Sistemas Gestão</b>																
Relações com as Partes Interessadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticas Globais e Sistemas de Gestão	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>																
<b>Indicadores Económicos</b>																
<i>Cientes</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Fornecedores</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Colaboradores</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rendibilidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Solvabilidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Riscos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Indicadores Sociais</b>																
Práticas Laborais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formação	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Condições de trabalho	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Indicadores Ambientais</b>																
Reciclagem e reutilização de materiais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Impacto das actividades no meio ambiente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medidas de reabilitação do meio ambiente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Divulgação de Emissão, Efluentes e Resíduos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Divulgação de Incidentes ou multas por incumprimento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 15 – Quadro resumo da análise efectuada a alguns organismos públicos

- - Aplicável
- - Não Aplicável
- - Qualidade razoável
- - Fraca qualidade

#### **4.2.4. Conclusões da análise efectuada**

Em termos de conclusão, verifica-se que a divulgação global por sector de actividade, no que respeita a qualidade, pode considerar-se pouco relevante, apontando que a quantidade e qualidade da informação divulgada pelas empresas cotadas e pelos organismos públicos, em Portugal, permanecem aquém do desejável.

No que respeita às empresas cotadas, ainda por sector de actividade, verifica-se que as empresas do sector financeiro obtêm o melhor desempenho, no que concerne ao relato, seguidas pelas empresas de serviços (Petróleos e Energia, Telecomunicações e Tecnologia) e, muito distante, as empresas do sector industrial. No que respeita aos organismos públicos, os sectores de Transportes e Infra-Estruturas alcançam o melhor desempenho, quanto ao relato, seguidas pelas Empresas Públicas Financeiras e de Utilidade Pública, muito distante dos restantes organismos.

Verifica-se que alguns organismos públicos possuem informação relevante no seu relato financeiro. No entanto, o acesso a este tipo de informação do Estado nem sempre é fácil, embora a Internet esteja a modificar esta situação (sendo esta apenas um meio, depende portanto da definição de políticas claras neste sentido). Verifica-se ainda alguma relutância na publicação, nomeadamente do relatório e contas por parte de alguns organismos públicos, tal como referido pelo Presidente do Tribunal de Contas, Dr. Guilherme Oliveira Martins, numa conferência da OTOC (Setembro de 2011).

Os gestores deverão utilizar o relatório para divulgarem, não só as estratégias que pretendem implementar para criar valor no futuro, mas também a visão que detêm da “*performance*” empresarial.

Os dados analisados, relativos a apenas um exercício económico e de reduzido número de empresas, não são suficientes para obter conclusões determinantes sobre as práticas de divulgação empresarial, em Portugal. Assim, em futuras investigações seria importante estender o período de análise, de forma a avaliar a evolução das práticas de divulgação em Portugal, e também o tamanho da amostra tendo como objectivo aumentar a expressão de cada um dos sectores de actividade e incluir, se possível, empresas de menor dimensão (PME’S).

#### **4.2.5. Informação Complementar**

A sustentabilidade empresarial é um processo evolutivo, criativo e sistémico, cada vez mais valorizado por investidores e consumidores, tratando-se de uma “mudança de paradigma”, onde a economia de mercado internaliza aspectos relevantes nos seus processos de decisão.

No estudo efectuado, conclui-se, que embora a divulgação dos relatórios analisados se encontre aquém do pretendido, é notável a diligência das empresas da amostra no sentido de divulgarem voluntariamente informação relacionada com a sustentabilidade empresarial. No entanto, alguns destes relatórios apresentam poucos indicadores numéricos, o que demonstra que são elaborados como instrumento de marketing, bem como se encontram espalhados por entre vários relatórios, entre eles o relatório e contas, relatório de sustentabilidade, relatório de actividade, e o próprio site da internet da organização. Assim, seria desejável que esta informação fosse divulgada ou prestada através de um único documento, pois facilitaria o seu acesso por parte dos interessados, sem prejuízo da existência de outros, mas parte integrante de um sistema.

Após uma análise à informação publicada nos “sites” das organizações, verificam-se situações distintas no que respeita à comunicação e divulgação. Algumas organizações facultam informação excessiva, nalguns casos sem acrescentar valor para a tomada de decisões, sendo meramente informação publicitária, o que tem um valor em si mesmo mas que não se deve esgotar, enquanto noutras verifica-se que a informação divulgada é insuficiente e de fraca qualidade. Verificam-se ainda outros casos em que esta informação é clara e responde aos múltiplos interesses em presença, no entanto será uma minoria.

Conclui-se assim que os documentos facultados pelas principais organizações portuguesas oscilam, na sua prática, entre a não divulgação e a excessiva divulgação, ou seja, que o relato praticado pelas organizações portuguesas é na sua maioria, de fraca qualidade. Verifica-se ainda a existência de uma forte diferenciação, na forma como alguns sectores de actividade portugueses divulgam a informação empresarial e demais organizações, sendo perceptível que alguns sectores incrementam processos informativos mais detalhados, permitindo assim divulgar de forma mais vasta.

### **4.3. Ilações**

O estudo das organizações descritas neste ponto e o que outros dizem sobre esta problemática, cujo conhecimento não se esgota no escrito, permite as seguintes ilações para o que interessa a esta investigação:

- Há uma mudança que está a aparecer na forma e no conteúdo dos Relatórios de Gestão a que não será estranho o movimento do Desenvolvimento Sustentável;
- Verifica-se que os Relatórios de Gestão são apenas uma peça na comunicação e divulgação quanto à “Prestação de Contas” por parte da organização face aos seus “*stakeholders*”.

Por outro lado, embora o trabalho não tenha sido muito profundo verifica-se que os “*sites*” das organizações contêm por vezes muita informação complementar ao Relatório e Contas, como o Relatório de Sustentabilidade, o Relatório de Actividade, a Estratégia, a Visão, a Missão, entre outros.

\*\*\*\*\*

## **5. ESTUDO DE CASO: CONTRIBUTOS PARA UMA MUDANÇA NO LNEC**

Para fazer este estudo de caso vamos adoptar os modelos seguidos neste trabalho, nomeadamente os “sistemas” e o BSC, ou seja, queremos olhar para o LNEC como um Sistema inserido no seu Macrosistema, para extrair estratégias, com base numa análise SWOT e depois ensaiar um BSC, e vermos como tudo isto se aplica e integra. A informação utilizada é na sua generalidade pública.

### **5.1. Uma análise do LNEC**

Escolheu-se o LNEC, para elaborar este estudo de caso, porque para além de ser um organismo de ciência e tecnologia que integra o SNCT – Sistema Nacional Científico e Tecnológico, é onde a autora deste estudo labora, sendo assim o acesso à informação mais facilitado.

Este estudo pretende analisar em concreto a relação dos “Modelos de Acompanhamento e Controlo” e o “Relato”, e ver em que medida o BSC faz sentido no LNEC. Sendo o tema investigação e desenvolvimento tecnológico uma aspiração nacional, parece interessante e desafiador, o facto de estudar a provável aplicação e vantagens, a esta organização, de um plano estratégico, baseado na metodologia Balanced Scorecard, embora dentro das limitações que a natureza do próprio trabalho contém em si e também face ao que o calendário impõe. E daqui retirarmos ensinamentos em função da pergunta de partida e da problemática desta dissertação de mestrado.

#### **5.1.1. Identificação**

O LEC (Laboratório de Engenharia Civil), actual LNEC, foi criado por diploma em 19 de Novembro de 1946. A sua primeira lei orgânica foi publicada no Diário do Governo a 6 de Dezembro de 1947. A 11 de Agosto de 1952 o LEC passou a designar-se pelo nome que até hoje mantém – Laboratório Nacional de Engenharia Civil – LNEC. A 20 de Novembro do mesmo ano foi inaugurado o edifício principal, no actual campus do LNEC.

Assim de seguida apresenta-se o seu bilhete de identidade: LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil, IP, com o número de identificação fiscal 501389660, sito na Avenida do Brasil, 101, cujo contacto é 218443000. Conta com cerca de 600 funcionários e cerca de 100 bolseiros.

O LNEC é um instituto público dotado de autonomia administrativa e financeira, com o estatuto de “Laboratório do Estado”. Sendo um organismo cuja tutela, neste momento cabe ao Ministério da Economia – Secretaria das Obras Públicas Transportes e Comunicações, a sua orientação estratégica ainda é exercida em articulação com o membro do governo responsável pelas áreas da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

A actividade do LNEC abrange um espectro alargado que vão desde actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) a outras actividades científicas e técnicas (OACT’s) no domínio da das obras públicas, da habitação e urbanismo, do ambiente, da indústria dos materiais, componentes e outros produtos para a construção e em áreas afins. O LNEC desenvolve a sua acção nacional e internacionalmente, nomeadamente através de desenvolvimento de projectos em parceria com universidades e/ou instituições, europeias e de outras latitudes. A sua actividade cobre a área do património natural, seu aproveitamento, protecção e reabilitação, do património construído, sua construção, manutenção e reabilitação e da produtividade e actividades de apoio à indústria da construção.

### **5.1.2. Macrosistema**

O Macrosistema ou envolvente contextual, traduz determinadas variáveis não controladas pela organização, mas que determinam no entanto o seu desempenho e influenciam as suas estratégias e o seu processo decisório seguindo a estruturação “ambiente geral” e “ambiente específico”, fazem parte do **ambiente geral** variáveis como o contexto económico, demográfico, social, político legal, tecnológico, entre outras. Assim e seguindo de perto uma proposta de Kast & Rosenzweig (1985) consideram-se relevantes para este estudo do LNEC os seguintes elementos ou variáveis:

## **Economia**

Numa situação de crise económica, Portugal não está imune, sendo inclusive um dos países do espaço euro que mais sentiu os efeitos dessa crise, nomeadamente ao nível do crescimento do desemprego e da diminuição do investimento público e privado, entre outras consequências. Nesse sentido, todas as organizações públicas ou privadas, e os cidadãos se ressentiram de uma conjuntura não favorável. Em particular, o LNEC, com o actual contexto de contenção e redução da despesa pública, vê o seu orçamento reduzido e isso traduz-se em recursos financeiros limitados. No LNEC, além da redução dos subsídios de estado, devido a imposições da conjuntura actual, verifica-se também a diminuição de investimentos, em particular diminuição de investimentos em projectos de investigação e desenvolvimento.

A crise económica vivida actualmente retrai também o sector das obras de construção, podendo diminuir assim a necessidade de intervenção do LNEC. Verifica-se também a diminuição dos trabalhos prestados pois, como referido anteriormente, o LNEC depende de clientes institucionais também eles afectados por estas restrições orçamentais, já para não falar dos clientes privados que também se retraem em momentos de crise (o sector da construção é um dos mais afectados).

Menor lançamento de obras de construção civil retrai a indústria, sobretudo em maiores e mais modernos empreendimentos.

Ainda assim existirá sempre trabalho que não pode deixar de ser levado à prática, pelo menos o que se prende com grandes empreendimentos já construídos e que por força da sua antiguidade têm de ser monitorizados, e mantidos, como é o caso das pontes, barragens, túneis, redes viárias e ferroviárias, etc.

## **Tecnologia**

O sector privado face ao sector público, onde se insere o LNEC, poderá ter alguma vantagem uma vez que normalmente tem estruturas mais flexíveis no que respeita à aquisição de bens e serviços. No actual contexto de crise, o LNEC poderá ter alguma dificuldade em adquirir equipamentos de ponta, ou seja em modernizar mais o seu equipamento para manter a sua posição face aos seus concorrentes. A modernização dos equipamentos do LNEC pode ficar abalada também com a suspensão do OE PIDDAC,

pois este suporta a maioria das aquisições de bens de capitalizáveis. Conclui-se assim que o LNEC poderá ver comprometida a sua evolução tecnológica.

### **Política**

O Governo pode condicionar a actividade do LNEC, designadamente por meio de aplicação de restrições orçamentais à despesa pública. Assim, é determinante a necessidade de estabelecer acordos, contratualizações e/ou parcerias com vista à captação de receitas. Tal facto, pode por um lado constituir uma maior autonomia no funcionamento e por outro lado permitir que deixe de estar sujeito ao espartilho que constitui o cumprimento das regras e o normativo associado à execução de um orçamento.

Este vector pode constituir-se como uma oportunidade, mas que necessariamente tem de ser gerida com muito cuidado, para que o LNEC não ponha em causa um dos seus mais preciosos valores, exactamente o da Independência/Imparcialidade.

O abandono de parcerias público privadas e da intenção de execução de infra-estruturas nacionais (grandes investimentos como o TGV) também poderá ser uma limitação.

Verifica-se que o governo aprovou orientações que impõem que determinadas auditorias sejam executadas pelo LNEC, como é o caso das peritagens efectuadas nas nossas barragens. No entanto, estas imposições governamentais têm tendência a diminuir, pelo que o LNEC deve acautelar a sua posição face à concorrência.

A decisão do governo suspender o OE PIDDAC e diminuir o OE Funcionamento pode ter, impacto muito significativo no LNEC.

Como é conhecido, as restrições orçamentais impedem a contratação de novos colaboradores nos serviços públicos. Esta situação tem provocado um envelhecimento dos quadros do LNEC.

### **Marcas**

O LNEC detém uma posição relevante, devido à sua história. No entanto, a sua posição poderá ser abalada, pois actualmente pouco tem feito para divulgar as suas acções. Assim, se o LNEC não encarar a possibilidade da visibilidade e da divulgação das actividades desenvolvidas, poderá correr o risco de cair no esquecimento.

A retracção do investimento público pode aumentar a necessidade de monitorização dos empreendimentos já construídos, como pontes, barragens, túneis, redes viárias e ferroviárias, entre outros, assim e devido ao estatuto que o LNEC ainda possui no seu sector de actividade poderá ser uma mais valia se esta organização conseguir demonstrar que está à altura das expectativas dos seus clientes.

No caso particular do LNEC, a sua cultura provém em parte também dos seus colaboradores, pois as suas expectativas, a sua cultura, as suas acções influenciam sem sombra de dúvida a instituição onde prestam serviço.

### **Normas**

A existência de comités técnicos nacionais e internacionais, sobretudo na rede europeia, que estudam e desenvolvem formas regulamentares e normativas para aplicação à indústria da construção, ou aos produtos da construção criam a possibilidade do LNEC ser um agente activo no estudo e posteriormente na determinação de regulamentos e normas europeias, a que deverão obedecer procedimentos, serviços ou materiais na área da construção civil e actividades afins.

Poder-se-ão ainda intensificar as actividades ligadas à Marca de Qualidade LNEC e à acreditação de Gestores Gerais de Qualidade. Estas actividades são de interesse público e europeu e podem ser objecto de financiamentos específicos.

Embora a nível legal não existam restrições de peso, a não ser no que respeita à contratação de colaboradores e às outras questões referidas anteriormente, no que respeita à actividade do LNEC, é importante salientar que existem auditorias que podem trazer restrições tão importantes que se devem aqui referir. Em 1996, sob proposta do Ministro da Ciência e Tecnologia, foi determinada uma avaliação aos Laboratórios de Estado portugueses. Na sequência de tal determinação foi levada a efeito uma avaliação ao LNEC, em Janeiro de 1997, por parte de um Comité Internacional. Dessa avaliação ressaltaram algumas chamadas de atenção para certas deficiências da organização interna, aconselhando nesta matéria a alteração à estrutura organizacional rígida e recomendando uma estrutura do tipo matricial. Embora esta auditoria não imponha restrições legais, pode vir a ter como consequência alterações de enquadramento.

Este Comité apontou ainda que o LNEC não deveria ter como preocupação a obtenção de mais de 1/3 do financiamento total cuja proveniência se centrasse na contratação de

trabalhos do sector privado. Consideraram que se existisse potencial mais elevado para contratos daquela proveniência em alguma área, o LNEC deveria constituir uma empresa subsidiária (*profit center*) nessa área. Considerou ainda o Comité que as tarefas de serviço público, deveriam passar a ser financiadas pelo Estado a 100%.

### **Recursos Naturais, Ambientais e Sociológicos**

Actualmente existe uma preocupação crescente no que respeita a questões sociais e ambientais. A experiência do LNEC nesta matéria, designadamente pelo trabalho desenvolvido no Departamento de Hidráulica e Ambiente, é uma dimensão a explorar onde o LNEC pode vir a ter um papel diferenciador, uma vez que o LNEC poderá efectuar estudos que apontem como moderar os riscos associados a estes temas.

O Núcleo de Estudos de Sociologia (NESO), do Departamento de Edifícios do LNEC, tem trabalho desenvolvido na área das questões sociais, hoje tão actual por força da diversidade de culturas instaladas na sociedade portuguesa, originada sobretudo pela imigração.

No que respeita ao **ambiente específico** de que fazem parte variáveis como clientes, fornecedores, concorrência, institucional, sociopolítica, tecnológica, de seguida apresentamos as variáveis eleitas:

### **Clientes**

Apesar do LNEC se posicionar como uma organização que predominantemente deveria fazer investigação, é sabido que tal não será a sua exclusiva actividade, porque a investigação tem custos elevados, não sendo possível o Estado suportá-los na medida do desejado pela organização. Assim, deverá o LNEC reposicionar-se no mercado em busca de clientes que possa fidelizar. Alguns dos actuais clientes têm grande importância estratégica, pelo volume de trabalho e valor que contratam actualmente ao LNEC. São sobretudo clientes institucionais sujeitos, tal como o LNEC, às mesmas restrições orçamentais. Merecem portanto uma especial atenção.

Destes podemos relevar o INAG, a DGV, as Câmaras Municipais, a EDIA, a REFER, a ANA, a BRISA, o METROPOLITANO DE LISBOA, o METRO DO PORTO, a EDP. Alguns destes recorrem ao LNEC devido a imposições legais tal como o INAG e a EDP

por força de normas como o *Regulamento de segurança de barragens*, que torna obrigatória a observação de grandes barragens pelo LNEC.

***Outros clientes institucionais são por exemplo:***

A DGV – Direcção-Geral de Viação. Este organismo foi objecto de extinção no âmbito do ‘PRACE’ e as suas valências foram incorporadas em um ou mais organismos. É necessário dar alguma atenção a este movimento;

Câmaras Municipais – Para as quais é necessário uma atenção redobrada face ao momento de crise financeira generalizada;

A EDIA – Empresa que gere os empreendimentos relacionados com o Alqueva;

A REFER – Rede Ferroviária que contrata com o LNEC vários estudos, a quem é necessário dar um pouco mais de atenção, porque já não é bem a figura institucional dos anteriores clientes identificados. Para este o preço pode ser factor decisivo na escolha (e o preço é problema no LNEC);

A ANA – Aeroportos de Portugal, que embora menos frequentemente, mas também recorre a serviços do LNEC;

A BRISA – Auto Estradas de Portugal, o Metropolitano de Lisboa e o Metro do Porto, que também recorrem aos serviços do LNEC.

***Os clientes privados***

Dos clientes privados, com mais poder que os anteriores, salientam-se as empresas de construção civil e de entre estas a SOMAGUE, em cujo plano de negócios está previsto a integração em parcerias público privadas (PPP’s), a TEIXEIRA DUARTE, a SOARES DA COSTA, a TOMÁS DE OLIVEIRA, a MOTA-ENGIL e a OPCA, que, tal como a SOMAGUE, assume a busca de parcerias e já integra algumas PPP’s.

Estes clientes são importantes, podendo constituir-se como peças chave da evolução do LNEC. No entanto é necessário estar atento porque a sua influência levada ao extremo pode condicionar a isenção do LNEC constituindo-se como uma ameaça aos valores que deve preservar designadamente a Independência/Imparcialidade.

**Fornecedores**

Têm importância, designadamente os principais fornecedores de equipamento, que actualmente não estão a conceder quaisquer facilidades, exigindo muitas vezes o

pagamento imediato, preferindo caso contrário não efectuar o fornecimento. A gestão desta relação mostra-se fundamental podendo constituir-se como um risco, uma vez que o LNEC pode necessitar de adquirir um equipamento importante e sem o qual não poderá desenvolver um projecto.

### **Concorrência do sector privado nacional e internacional**

O sector privado, com estruturas mais flexíveis, designadamente na área da contratação de pessoas e na aquisição de bens e serviços, pode ser considerado uma ameaça. Assim é necessário manter uma constante atenção e monitorização.

A criação de lobbies no sector privado pode perturbar ou mesmo inviabilizar a intervenção pública do LNEC. Ao entrar na livre concorrência, o LNEC pode estar sujeito a pressões externas, que se constituem muitas vezes como lobbies de pressão, sobretudo quando estão em causa grandes obras públicas. Existe aqui matéria para gerir de muito perto e com grande prudência.

### **Sociopolítica**

O Governo é uma das componentes desta variável mais crítica relativamente ao sucesso ou insucesso da organização. Dado que o LNEC é um Laboratório do Estado e desse modo tem a obrigatoriedade de executar as políticas públicas delineadas pelo Governo a influência que este pode exercer é decisiva, quer quando vista pela positiva, quer se a observação for pela negativa.

### **Institucional**

#### ***Os Gestores nacionais de fundos comunitários***

A existência de programas co-financiados para o desenvolvimento de programas europeus ligados à investigação e desenvolvimento tecnológico criam a possibilidade de apresentar candidaturas a projectos. Estes programas são importantes, por possibilitarem ao LNEC desenvolver projectos de I&DT, co-financiados, nas vertentes da engenharia civil e áreas afins. E ainda por apresentarem bolsas de investigação, que podem sempre ser complementadas com bolsas LNEC, captando desta forma alguns recursos humanos especializados. Como exemplo temos a FCT e o IPQ/IAPMEI.

### *As Universidades*

São também identificados nesta variável, mas a menos que a mudança seja muito significativa face à situação tradicional em Portugal, não são definidos como tendo grande importância e influência.

Segundo o relatório da OCDE - ‘The Changing Role of Government Research Laboratories’, ‘...o tipo de cooperação natural entre universidades e laboratórios do sector do Estado é a cooperação em actividades de investigação. Trata-se infelizmente da mais rara’. A situação pode ainda tornar-se delicada se as universidades, quer públicas quer privadas, vierem a competir com os laboratórios do Estado no recrutamento dos poucos recursos altamente qualificados, ou se como acontece em Portugal, os laboratórios continuarem a estar em posição de muito maior fragilidade, nomeadamente por não poderem recrutar (pelas restrições orçamentais). Ainda assim e por um lado beneficiando das dificuldades no mercado de emprego, ou apenas porque as opções de alguns jovens são bem definidas, o LNEC vai captando alguns alunos com recurso à figura de ‘bolseiro’, com remunerações baixas.

#### **5.1.3. Sistemas Internos**

Vamos olhar para “dentro do LNEC”, seguindo a estrutura concebida, em sede de mestrado por Maria Augusta Fernandes, especialmente aplicável a organizações sem fins lucrativos. A proposta assenta em 10 subsistemas ou sistemas internos, a saber:

0. Informal
1. Institucional
2. Finalidades
3. Recursos
4. Equipamentos e espaços
5. Produção
6. Estrutura
7. Relacional
8. Rotinas
9. Gestão

De seguida uma caracterização do LNEC seguindo o modelo, como que num formato “documento de trabalho”.

## **0. Informal**

Este sistema relaciona-se com tudo o que não é estruturado, como talentos, histórias, cultura da organização, entre outros.

No que respeita ao LNEC, a sua cultura está muito enraizada, pois a sua história no que concerne à investigação é fruto da experiência demonstrada ao longo dos anos.

A imagem que os investigadores e outros colaboradores do LNEC transmitem é de confiança, experiência, credibilidade, cordialidade, promovendo a actividade de investigação científica em busca do reconhecimento da excelência da engenharia civil.

A identidade do LNEC é marcada, sem dúvida pela sua história e pela sua cultura, pois a sua acção continuada por mais de 60 anos, é um património historicamente importante.

## **1. Institucional**

Este sistema interno traduz nomeadamente a personalidade jurídica da organização, através dos estatutos e regulamentos internos de natureza estrutural da organização.

No caso do LNEC, a sua personalidade jurídica assenta:

- Decreto-Lei 210/2006, de 27 de Outubro – Lei orgânica do ex-Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações;
- Decreto-Lei 304/2007, de 24 de Agosto – Lei orgânica do LNEC;
- Decreto-Lei 310/90, de 1 de Outubro – Ciclo atribuição marca qualidade LNEC;
- Portaria 979/2007, de 27 de Agosto – Estatutos do LNEC;
- Portaria 601/2009, de 16 de Junho – Regulamento do Conselho Científico do LNEC;
- Despacho 13501/2010, de 16 de Agosto e Despacho 7797/ 2009, de 4 de Março – Nomeação do Presidente e das Vogais do Conselho Directivo do LNEC;
- Despacho dos MFAP e MOPTC 3546/2008, de 13 de Fevereiro – Nomeação do Fiscal Único.

Assim, são várias as questões que deverão ser colocadas e analisadas periodicamente, como algumas que se apresentam de seguida:

► *A Lei orgânica do LNEC deverá ser alterada?*

A Lei orgânica do LNEC foi alterada em 2007, passando o laboratório a instituto público, possivelmente com a mudança de governo e conseqüentemente de Ministério, com as alterações propostas a nível de fusões e extinção de organismos públicos, talvez a lei orgânica seja alterada.

► *A que tipo de galardões é legítimo ascender?*

O LNEC, dado a sua cultura e história, bem como dos activos intelectuais que possui pretende ser reconhecido como a excelência da engenharia civil.

► *Que “protocolos” institucionais são desejáveis e concretizáveis?*

O LNEC possui actualmente protocolos com universidades, que por um lado permitem aos colaboradores melhores condições para dar continuidade à sua formação, pois podem beneficiar de reduções nas propinas, entre outras vantagens, bem como permite também captar para estágios e bolsas os melhores alunos dessas mesmas universidades, podendo assim rejuvenescer os seus quadros técnicos já que a política dos últimos governos se pauta por não permitir a admissão de novos colaboradores nos serviços públicos.

## **2. Finalidades**

Articulamos este sistema nas seguintes componentes: Valores, Visão, Missão, Responsabilidade Social e Objectivos (em sentido restrito).

### **a) - Valores**

Identificam-se cinco valores que definem o LNEC e o que representa.

#### **Independência/Imparcialidade**

Enquanto organismo que avalia, audita e emite pareceres, o LNEC pauta a sua acção por critérios técnicos adequados e os trabalhos desenvolvidos não são influenciados por agentes externos.

#### **Integridade**

Os seus recursos humanos desenvolvem a sua actividade demarcando-a por critérios éticos e morais e numa perspectiva de serviço público de qualidade.

### **Credibilidade**

A sua acção é reconhecida, nacional e internacionalmente por possuir padrões de qualidade e fiabilidade, os quais explicam a grande aceitação das conclusões dos estudos que elabora ou dos factos que analisa.

### **Competência**

É detentor de um agregado de conhecimentos e competências, mensuráveis contra parâmetros técnicos consistentes e aceites. Busca a melhoria contínua dos seus recursos humanos através da participação em congressos, seminários, workshops, missões ou outros eventos nacionais e internacionais. Em simultâneo a aposta na captação dos melhores alunos e a formação contínua que lhes faculta aliado ao facto de possuir equipamento tecnologicamente avançado explica a percepção de competência técnica que o mercado lhe reconhece.

### **Herança cultural**

A acção continuada por mais de 60 anos, perseguindo fins de optimização e racionalidade no desenvolvimento da ciência de engenharia civil e áreas afins, é um património historicamente importante.

### **b) - Visão**

Pretendendo o Laboratório Nacional de Engenharia Civil projectar a sua actividade no futuro, demarcando-a por padrões de qualidade e orientando-a para o aproveitamento das oportunidades e a criação de valor, a visão que melhor projecta a acção futura do LNEC é a de se constituir como um centro de excelência na sua área de intervenção.

A sua ambição vai para além da própria organização, constituindo-se como referencial da excelência da engenharia civil portuguesa. Assim a sua visão traduz-se:

*- Reconhecimento da excelência da engenharia civil portuguesa.*

### **c) - Missão**

A lei orgânica do ex-Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (artigo 19º do Decreto-Lei nº 210/2006 de 27 de Outubro), bem como a lei orgânica do LNEC, I.P. (artigo 3º do Decreto-Lei nº 304/2007 de 24 de Agosto) define como missão

do Laboratório Nacional de Engenharia Civil “ ... empreender, coordenar e promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico, bem como outras actividades científicas e técnicas necessárias ao progresso e à boa prática da engenharia civil, exercendo a sua acção, fundamentalmente, nos domínios da construção e obras públicas, da habitação e urbanismo, do ambiente, da gestão dos riscos, da indústria dos materiais, componentes e outros produtos para a construção e em áreas afins, visando a sua actividade, essencialmente, a qualidade e a segurança das obras, a protecção e a reabilitação do património natural e construído bem como a modernização e a iniciação tecnológicas do sector da construção”.

Tomando por base esta missão, a leitura da actual lei orgânica do LNEC (Decreto-Lei nº 304/2007 de 24 de Agosto), a definição do que é um laboratório do Estado e ainda à luz do conhecimento que adquirimos da instituição entendemos como mais adequado que a missão:

*- Promover a actividade de investigação científica e desenvolvimento tecnológico na área da engenharia civil visando a qualidade e a segurança das obras e apoiar o poder executivo contribuindo para a concepção e execução de políticas públicas com isenção na sua área de intervenção.*

Foi portanto colocado um maior enfoque na isenção e qualidade, factores que se vieram a identificar com os **valores** da organização.

### **3. Recursos**

Este sistema abrange recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros. No seu âmbito, podem colocar-se questões como: Quais são? Onde estão? Quais as alternativas existentes?

No que respeita a **recursos humanos**, verifica-se que na impossibilidade de rejuvenescer os quadros técnicos do LNEC, devido a imposições governamentais, esta organização “importa” ou recruta colaboradores especializados através de bolsas de investigação ou estágios, assim conseguindo recrutar alguns dos melhores alunos das nossas universidades. Verifica-se que com esta medida o LNEC tenta contornar o envelhecimento dos seus recursos humanos.

Podemos dividir esta categoria em diversos grupos:

Os Investigadores – Estes são decisivos sendo que a sua acção é fundamental para o cumprimento dos objectivos traçados. Sem a sua adesão o LNEC poderá ver comprometida a missão.

Os bolsiros de investigação – A sua importância reside no facto de poderem vir a ser futuros investigadores do LNEC e de alguns núcleos funcionarem somente com bolsiros, sendo a sua acção fundamental para o bom funcionamento dos mesmos.

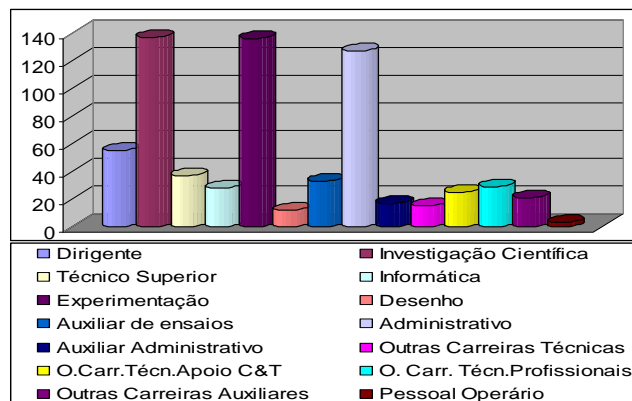
Os outros colaboradores – Não possuem tanto peso na organização.

No que concerne aos estágios, o LNEC, consegue obter mão-de-obra especializada, embora com pouca experiência, mas sem despende de meios financeiros.

Ocupam o quadro do LNEC cerca de 600 funcionários distribuídos por diferentes grupos de pessoal. Conta ainda com cerca de 100 bolsiros de investigação científica, ao abrigo do Regulamento de Bolsas LNEC (dados 2009).

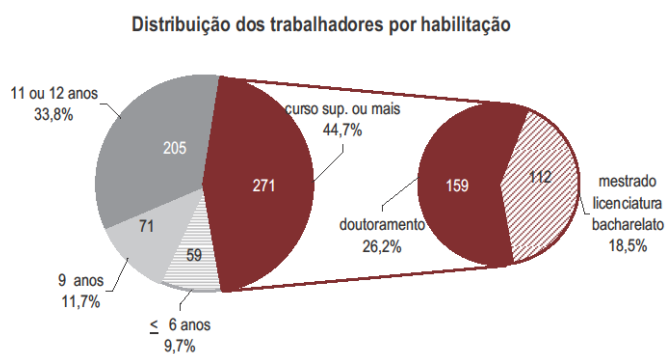
<b>Grupo Profissional</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Requisitados</b>	<b>TOTAL</b>
Dirigente	55		55
Investigação Científica	138		137
Técnico Superior	37		37
Informática	28		28
Experimentação	136		136
Desenho	12		12
Auxiliar de ensaios	33		33
Administrativo	126	1	127
Auxiliar Administrativo	17		17
Outras Carreiras Técnicas	13	2	15
O.Carr.Téc.Apoio C&T	25		25
O. Carr. Técn.Profissionais	28	1	29
Outras Carreiras Auxiliares	21		21
Pessoal Operário	3		3
<b>TOTAL</b>	<b>672</b>	<b>4</b>	<b>676</b>

**Quadro 5** – Quadro representativo das carreiras profissionais (dados de 2009)



*Gráfico 1* – Carreiras profissionais

O seu corpo técnico é altamente especializado e de formação académica muito elevada, face à média do sector público. Assim, em termos de habilitações 26,2% dos recursos humanos possuem grau de doutor, 18,5% o grau de mestre, licenciado ou bacharel e 33,8% têm habilitação correspondente ao 12º e 11º anos.



*Gráfico 2* – Distribuição dos funcionários por habilitações

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

No que concerne aos **recursos financeiros**, pode-se concluir que o LNEC está dependente do Orçamento de Estado. O seu OE Funcionamento, faz face a mais de metade dos custos em remunerações certas e permanentes do seu quadro de pessoal. Enquanto que o OE PIDDAC suporta os subsídios de manutenção dos bolsiros de investigação, bem como a aquisição de bens capitalizáveis, fundamentais para a modernização dos equipamentos.

Atendendo-se às fortes restrições orçamentais impostas pelo Governo e também porque a sua actuação e posicionamento não lhe tem permitido obter um nível mais elevado de receita própria, os recursos financeiros são bastante diminutos face ao que seria

necessário para dinamizar a actividade e actuar com maior dinamismo no mercado. Este ponto é vital e de difícil resolução à vista.

É um facto que o LNEC poderia recorrer a outros meios de financiamento, como o recurso ao crédito, ainda que com imposição de limites, mas o risco associado pode ser elevado, sobretudo atendendo à falta de experiência nesta matéria, que pode levar facilmente a derrapagens incontroláveis, para além do contexto financeiro actual (restrições significativas e aumento do custo do crédito).

Porém, a liberdade para a acção também será mais elevada, pelo que o LNEC deverá apostar na captação de melhores clientes privados, fidelizando-os, e por outro lado contratualizar com o Estado os serviços públicos que está obrigado legalmente a garantir. É também imprescindível a redução de custos.

Analisando os **recursos materiais** do LNEC, o seu campus, bem como o seu património móvel, são sem dúvida de grande valor, podendo ser dados como garantias no caso de ser necessário a obtenção de outros recursos.

O LNEC possui um vasto parque de equipamentos que abarcam todo o domínio da engenharia civil, não descurando a permanente busca de modernização nesta matéria.

É igualmente de referir a utilização quer de hardware, quer de software informático do mais actual, de apoio às actividades desenvolvidas pelo LNEC.

Uma outra vantagem competitiva a manter, uma vez que como é do conhecimento geral estes equipamentos são sofisticados e industrialmente avançados, não existem na sua grande maioria em Portugal sendo adquiridos no estrangeiro. O financiamento tem sido feito na sua grande maioria com recurso ao OE PIDDAC.

#### **4. Equipamentos e espaços**

Este sistema abrange o património, ou seja comporta as instalações e os equipamentos, preocupando-se com questões como a sua obtenção e manutenção.

O LNEC possui um leque variado de equipamentos, pois os serviços de investigação prestados assim o exigem. Os seus equipamentos são na sua maioria modernos e considerados equipamentos de ponta, pois só com equipamentos “sofisticados” o LNEC consegue fazer face à sua concorrência, pois os seus preços são regra geral mais

elevados. Para a obtenção da maioria destes equipamentos recorre-se como referido anteriormente ao OE PIDDAC.

No que concerne ao espaço, uma das grandes vantagens competitivas do LNEC poderá exactamente estar neste ponto, o LNEC poderá aqui deter alguma vantagem face aos seus concorrentes, pois o seu “campus”, devido à sua área, ao contrário de quase todos os organismos nacionais e internacionais homólogos, o LNEC possui num mesmo campus todas as valências da ciência de engenharia civil. Facilmente então se podem efectuar trabalhos que apelam a mais de uma disciplina, possibilitando a racionalização de meios e de processos.

Pode também ser uma vantagem face à sua localização (centro da cidade). Internamente a conservação e manutenção deste espaço compete à Direcção de Serviços de Logística e Manutenção, mas se no que respeita à manutenção de edifícios é verdade que o trabalho é desenvolvido na sua maioria internamente, no que respeita à manutenção dos espaços verdes envolventes, o LNEC depende da prestação de serviços de entidades externas.

## **5. Produção**

Neste sistema é considerado o tipo de tecnologias utilizadas e a desenvolver, no que respeita a equipamentos, conhecimentos ou capacidades. Contempla também a inovação e o carácter experimental da componente de investigação da organização.

Aqui o LNEC preza por soluções tecnologicamente avançadas, os seus trabalhos, estudos ou relatórios apresentados são fruto da investigação contínua, de experiências efectuadas pelos seus técnicos, e o seu “modus operandi” caracteriza-se por um forte cariz técnico.

### ***Modus operandi com forte cariz técnico***

As decisões vertidas em relatório, sobre as conclusões a que se chegou relativamente a um qualquer estudo, são baseadas em critérios técnicos, tendo como alicerce a investigação, a análise minuciosa dos factos, o ensaio e/ou a observação. As conclusões são fruto da experiência detida pelos recursos humanos, auxiliada pela existência do mais moderno e tecnicamente avançado parque de equipamentos em que o LNEC tem a preocupação de investir. Pode ser traduzida numa vantagem competitiva, e assim há todo o interesse em manter esta preocupação.

### *Serviços de vanguarda, soluções tecnologicamente avançadas*

As soluções apresentadas são fruto de investigação, experiência, experimentação. São soluções fiáveis fruto de aprendizagem contínua. Poderá também traduzir-se numa significativa vantagem competitiva, que é necessário monitorizar no sentido de enfatizar esta vertente continuamente. Actualização permanente dos recursos humanos, sobretudo equipas técnicas e de investigação.

É objectivo do LNEC a formação contínua e a actualização dos recursos humanos, sobretudo os da área de investigação, nomeadamente através da presença em missões nacionais e internacionais, seminários, congressos, workshops, ou outros eventos de natureza análoga que proporcionem a aquisição e/ou a actualização de conhecimentos. Possui igualmente na sua biblioteca um elevado número de revistas, publicações ou obras que são permanentemente actualizadas sobre temáticas de engenharia civil ou áreas afins. Os colaboradores podem consultar tais publicações directamente na biblioteca do LNEC ou requisitá-los para estudo individual mais prolongado.

Porque também aposta na formação dos recursos humanos, é com certeza um dos vectores a conservar. De relevar que o LNEC confere o grau académico de investigador e que inúmeros engenheiros desenvolvem no LNEC os seus estudos para teses de mestrado e/ou de doutoramento, nas ciências de engenharia, sendo a tal incentivados pela organização.

### *A Gestão da Qualidade e a certificação de unidades laboratoriais do LNEC*

Foi criada em 1993 a figura de Gestor da Qualidade dos laboratórios de ensaio do LNEC. Ao director da qualidade cabia a promoção da acreditação dos laboratórios, bem como zelar pela continuidade do estatuto de laboratórios acreditados. Desenvolver actividades de apoio à certificação de projectos com financiamento externo, promover a edição de publicações destinadas a comunicar interna e externamente as capacidades dos laboratórios acreditados, com o objectivo de garantir a sua viabilização financeira.

O LNEC possui 10 laboratórios acreditados e integrados no SNQ (Sistema Nacional da Qualidade), contribuindo desta forma para tornar disponível no mercado produtos com características garantidas, aos quais foi outorgada a marca *Produto Certificado* do 'Sistema Português da Qualidade'.

### ***Laboratórios acreditados pelo IPAC***

LCAM - Laboratório Central de Apoio Metrológico

LABTEC - Laboratório de Ensaaios de Betões e Cimentos

LEMOC – Laboratório de Ensaaios de Materiais Orgânicos para a Construção

PAVMAT - Laboratório de Ensaaios de Materiais para Pavimentação

LEMRI - Laboratório de Ensaaios de Materiais e Revestimentos Inorgânicos

LEPC – Laboratório de Ensaaios de Plásticos Celulares

LPM - Laboratório de Ensaaios de Produtos Metálicos

LMF - Laboratório de Metrologia de Forças

### ***Laboratórios acreditados pelo IPAC e notificados pelo IPQ no âmbito da DPC***

LERF – Laboratório de Ensaaios de Reacção ao Fogo

LEC – Laboratório de Ensaio de Caixilharia

### ***Laboratórios não acreditados***

LEA – Laboratório de Ensaaios de Acústica

LFC – Laboratório de Fotometria e Colorimetria

LCE - Laboratório de Ensaaios de Componentes de Estruturas

LABES - Laboratório de Engenharia Sanitária

LEHID - Laboratório de Ensaaios Hidráulicos

LNEC/CER - Laboratório de Produtos Cerâmicos

LERPi – Laboratório de Ensaaios de Revestimentos de Pisos

LERO - Laboratório de Materiais Pétreos

LERevPa – Laboratório de Ensaaios de Revestimentos de Paredes

LERC – Laboratório de Ensaaios de Revestimentos de Coberturas

LabImagem - Laboratório de Processamento Digital de Imagens

### ***Outros Laboratórios***

LCG - Laboratório de Caracterização de Geomateriais

LEG - Laboratório de Ensaio de Geossintéticos

LGAmb - Laboratório de Geotecnia Ambiental

## **O desenvolvimento da Marca de Qualidade LNEC para Empreendimentos**

A atribuição da Marca de Qualidade LNEC, instituída em fins de 1990, constitui-se como um processo integrado de garantir a qualidade, em todas as fases, desde a da

promoção e projecto, até à execução e recepção final do empreendimento. Tal processo envolve a intervenção de entidades acreditadas periodicamente pelo LNEC, cuja figura é a de ‘gestores gerais de qualidade’, às quais o LNEC confia tarefas de ordem técnica e sobre as quais exerce o seu controlo, responsabilizando-se.

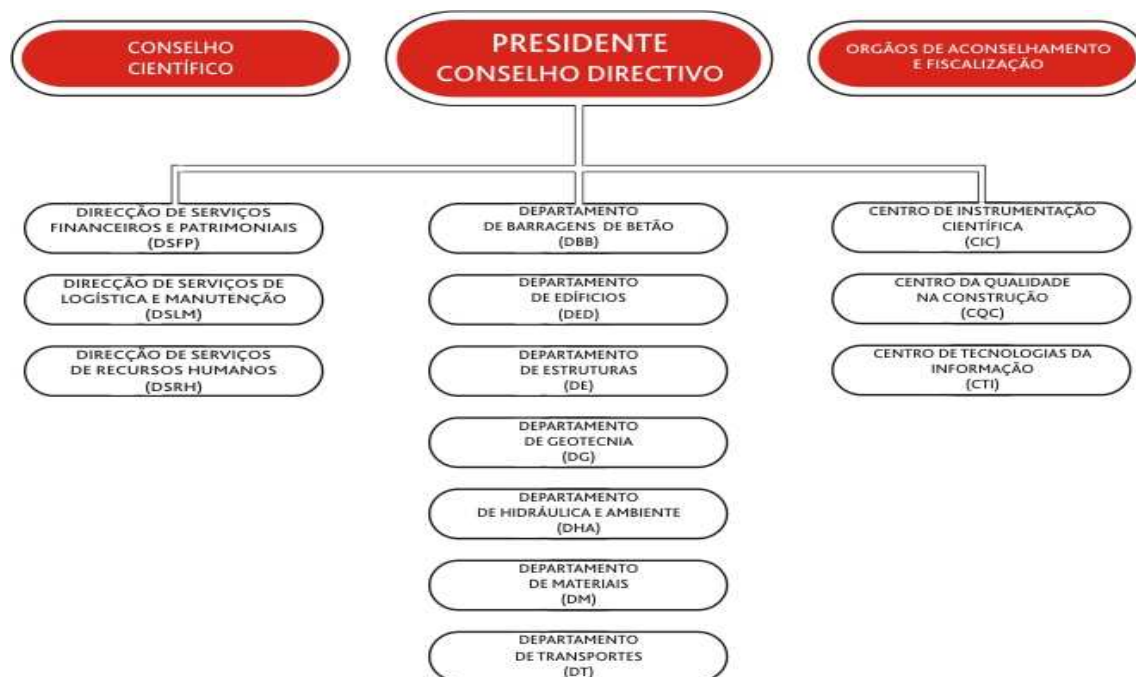
Para as empresas a qualificação obtida como gestor geral de qualidade representa uma mais valia tomada em linha de conta por muitos promotores de empreendimentos.

## 6. Estrutura

Este sistema abrange os órgãos estatutários obrigatórios e outros que possam ser criados, a orgânica, relações hierárquicas, entre outros.

Neste sistema o LNEC apresenta uma estrutura pouco flexível e muito hierarquizada, pois o poder decisório encontra-se no topo, o que pode por vezes dificultar a rapidez de decisão.

A sua estrutura orgânica é constituída por 10 unidades departamentais, 7 departamentos e 3 centros e um conjunto de serviços administrativos e logísticos.



*Figura 16* – Organograma LNEC

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

São órgãos do LNEC o conselho directivo, o conselho científico e as comissões de acompanhamento e de fiscalização. Os departamentos – unidades orgânicas, subdividem-se em unidades operativas – núcleos, aos quais são acometidas actividades funcionais específicas. Por seu lado as unidades de Apoio estão repartidas por três Direcções de Serviços – Financeira e Patrimonial, Logística e Manutenção e Recursos Humanos e ainda algumas Divisões. Por seu lado as Direcções de Serviços subdividem-se em Divisões e têm a seu cargo as tarefas de apoio funcional a todo o LNEC

No entanto ao analisarmos este sistema colocam-se algumas questões como:

➤ *Quem deve integrar os órgãos estatutários?*

O LNEC, senão desde sempre, há pelo menos muito tempo que tem nos seus órgãos de gestão, apenas pessoas com formação em engenharia, o que pode relegar para 2º plano a gestão propriamente dita. Neste caso o LNEC poderia apostar em criar órgãos de gestão para além dos órgãos estatutários, órgãos de apoio à gestão para que em tempos como os que se avizinham, se coloque em primeiro plano a gestão do Laboratório, pois com os cortes verificados no OE, o LNEC tem que suprir estes cortes criando meios de aumentar as suas receitas próprias (se este aumento não se verificar o LNEC poderá encontrar-se numa situação complicada, no futuro).

➤ *Quais os meios de comunicação utilizados internamente?*

O LNEC utiliza frequentemente como meio de comunicação interno a sua intranet, pois hoje em dia é comum a maioria dos colaboradores terem ao seu dispor meios que permitam a sua utilização e assim com apenas uma comunicação conseguem divulgar a informação pretendida, a um número considerável de colaboradores (no entanto verifica-se que o LNEC não tem instituído um plano de comunicação).

## **7. Relacional**

Este sistema abrange as relações desenvolvidas no decorrer das suas actividades com os “*stakeholders*” (com organismos internacionais, sindicatos, fornecedores, clientes, colaboradores, com “parceiros”, beneficiários, comunicação social, entre outros).

Do ponto de vista gestor, verifica-se alguma tensão entre os serviços operacionais (administrativos) e os serviços colaterais. Este facto poderia ser alterado com um movimento «Top down» e com um plano de comunicação bidireccional.

O LNEC desenvolve a sua acção internacionalmente, nomeadamente através de desenvolvimento de projectos em parceria com universidades e/ou instituições, europeias e de outras latitudes.

Mantém relações com o Brasil, onde em 1998 foi estabelecido um protocolo que visava os estudos da Lagoa Rodrigo de Freitas, das Praias do Arpoador, Ipanema e Leblon, e dos canais do jardim de Alah.

Mantém a cooperação com os países africanos de língua oficial portuguesa, designadamente através de acções desenvolvidas ao abrigo de projectos co-financiados de apoio aos laboratórios congéneres nesses países.

Em Macau manteve a sua presença até ao fim da administração portuguesa, tendo dois investigadores do LNEC exercido a presidência no LECM (Laboratório de Engenharia Civil de Macau). Mantém ainda a sua quota de associado neste Laboratório.

## **8. Rotinas**

Este sistema, como o nome indica, respeita às rotinas da organização, levando-nos a analisar os procedimentos “nucleares” de uma organização.

***Contratação de colaboradores*** – como já foi referido anteriormente e devido a fortes imposições governamentais, a contratação do LNEC é reduzida, sendo a sua maioria pessoas com vínculo ao serviço público que preenchem as vagas que vão surgindo (mais administrativas). No caso específico da investigação verifica-se que a contratação passa por bolsas de investigação, dado a impossibilidade de proceder doutro modo.

***Elaboração e expedição de correspondência*** – a elaboração de correspondência é efectuada pelos diversos departamentos ou divisões, no entanto a sua assinatura obedece a alguns critérios.

A sua expedição efectua-se numa secção própria que controla se tudo está de acordo com o instituído. Esta secção controla e distribui também todas as entradas de expediente no LNEC.

***Processo de aquisição*** – efectua-se, por norma, na secção de aquisições tendo em atenção todos os procedimentos legais a ter em conta.

***Autorização da despesa*** – a despesa só pode ser autorizada por um órgão da direcção.

O LNEC preza pela transparência, no entanto os serviços administrativos deveriam ser mais valorizados e a burocracia diminuir um pouco de modo a flexibilizar e agilizar um pouco estas rotinas.

## **9. Gestão**

Este é o sistema que deveria harmonizar todos os outros sistemas apresentados, encadeando o estratégico, o tático e o operacional. Ajuda a organização a inserir-se no seu Macrosistema.

No LNEC a equipa de gestão uni/disciplinar pode conduzir a disfunções organizacionais.

Há já muitos anos que o LNEC possui na gestão de topo apenas licenciados em engenharia, o que tem feito relegar para planos inferiores a área de gestão propriamente dita. Também não tem existido assessoria de gestão.

Quando as questões de recursos financeiros e humanos são tão importantes do ponto de vista gestor e de obtenção de resultados, uma equipa, apenas com uma valência do conhecimento, muito hierarquizada, com decisão concentrada no topo representa, do meu ponto de vista, um ponto fraco. Esta conduta tem levado à intensificação de alguma «fricção» entre os serviços operacionais e os serviços colaterais.

Evidentemente que é possível alterar estes sentimentos, mas tal deverá ser feito num movimento «top-down» conciliado com um bom plano de comunicação bidireccional.

Uma segunda abordagem passaria pela necessidade de colocar assessoria técnica com qualificações de gestão junto dos dirigentes.

Uma outra necessidade sentida é a de o LNEC possuir um efectivo “gabinete de planeamento e controlo” que, entre outras funções, defina juntamente com a direcção os vectores que são importantes para a tomada de decisão. No relatório do Comité de Avaliação eram apontadas mudanças organizacionais no sentido da eficiência global do sistema.

O LNEC possui uma desvantagem competitiva muito forte e que está relacionada com o preço que pratica no mercado.

Se o preço não se considerou até aqui crítico, tal poderá vir a constituir-se como um sério problema se o LNEC for definitivamente «empurrado», por força de novas atribuições, para o mercado.

O critério de fixação do preço dos trabalhos é ambíguo, pouco conhecido, mesmo internamente, nem sempre resultando muito claras as suas bases. Não é incomum a reclamação de clientes, quer face ao preço praticado, quer face ao incumprimento de prazos.

Nesta matéria existe necessidade absoluta de executar levantamentos sobre os custos em que o LNEC incorre, quer directos, quer indirectos para poder com critério, estabelecer os preços a apresentar, numa base de lógica concorrencial / empresarial.

Ainda no que respeita à gestão, verifica-se a inexistência de marketing institucional, facto que deveria ser alterado pois a sua existência poderia dar mais visibilidade ao Laboratório. O LNEC não tem apostado na divulgação da sua actividade, nem da própria instituição, pelo que o seu nome tem vindo a ser relegado para planos secundários. Actualmente não chega ter uma nobre história, é necessário muito mais para além disso, é preciso mantê-la viva e dar-lhe continuidade pela prática de actos concretos, mas também é necessária a devida divulgação da sua abrangente actividade. Investir um pouco nesta vertente parece-nos, na actualidade, indispensável.

O LNEC, devido à sua estrutura demasiado hierarquizada, concentra o poder decisório no topo da pirâmide, o que por vezes dificulta a desenvoltura e rapidez de resposta da organização. Esta dificuldade deveria ser analisada e se possível ultrapassada ou porque a legislação que venha a ser publicada o induz ou porque o LNEC assim o decide. É importante introduzir uma estrutura do tipo matricial (na sequência das orientações do relatório elaborado em 1997, pelo Comité de Avaliação ao LNEC), muito mais flexível e dinâmica. É igualmente importante redimensionar o LNEC, achatando a estrutura, reduzindo os departamentos, centros e serviços de apoio.

Conclui-se assim que neste campo existe ainda um caminho muito grande a percorrer.

### 5.1.4. Análise SWOT

Para percebermos de que modo se irá delinear o plano estratégico, e com base no exposto nos dois pontos anteriores reflectiram-se as ameaças (threats) e as oportunidades (opportunities) vindas do ambiente e identificaram-se internamente os pontos fracos (weaknesses) e os pontos fortes (strengths). Analisámos cada um deles e as suas dependências, mas sem a pretensão de ser algo definitivo.

ANÁLISE SWOT	
<p><b><i>Strengths</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Modus operandi</i> com forte cariz técnico</li> <li>• Serviço de vanguarda – soluções tecnologicamente avançadas</li> <li>• Actualização permanente dos recursos humanos, sobretudo das equipas técnicas e de investigação</li> <li>• Equipamento de ponta</li> <li>• Forte componente de investigação aplicada</li> <li>• Valências transversais num mesmo espaço físico</li> </ul>	<p><b><i>Opportunities</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de supervisão nas grandes infra-estruturas nacionais</li> <li>• Programas para actividades de I&amp;DT, co-financiados</li> <li>• Comitês técnicos nacionais e internacionais para a normalização</li> <li>• Intenção de execução de infra-estruturas nacionais (o seu abandono pode ser uma ameaça)</li> <li>• Parcerias público privadas (o seu abandono pode ser uma ameaça)</li> <li>• Preocupações sociais e ambientais</li> <li>• Imposições governamentais</li> <li>• Reforma dos laboratórios do Estado</li> </ul>
<p><b><i>Weaknesses</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros limitados</li> <li>• Inexistência de marketing institucional</li> <li>• Equipa de gestão unidisciplinar</li> <li>• Estrutura orgânica pouco flexível</li> <li>• Insuficiência de rejuvenescimento dos seus investigadores e outros quadros técnicos</li> <li>• Preço elevado</li> </ul>	<p><b><i>Threats</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência do sector privado nacional e internacional</li> <li>• Crise na industria da construção e obras públicas</li> <li>• Limitações/imposições governamentais</li> <li>• Pressão/<i>lobbies</i> do sector privado</li> <li>• Reforma dos laboratórios do Estado</li> </ul>

*Figura 17* – Quadro resumo Análise SWOT

## Matriz de SWOT

Laboratório Nacional de Engenharia Civil		Pontos Fracos					Pontos Fortes						
		Recursos financeiros limitados	Inexistência “Marketing” institucional	Equipa de gestão uni disciplinar	Estrutura orgânica pouco flexível	Insuficiência de rejuvenescimento dos seus investigadores e outros quadros técnicos	Preço elevado	‘Modus operandi’ com forte cariz técnico	Serviço de vanguarda – soluções tecnologicamente avançadas	Atualização permanente dos recursos humanos, sobretudo equipas técnicas e de investigação	Equipamento de ponta	Forte componente de investigação aplicada	Valências transversais num mesmo espaço físico
AMEAÇAS	Concorrência do sector privado, nacional e internacional	■	■	■	■	■	■	□	□		□	□	□
	Crise na industria de construção e obras públicas						■						□
	Limitações/imposições governamentais	■			■	■							
	Pressão/Lobbies do sector privado	■	■		■								
	Reforma dos laboratórios do Estado				■				□	□	□	□	□
OPORTUNIDADES	Necessidade de supervisão nas grandes infra-estruturas nacionais	■				□							□
	Programas para actividades de I&DT co-financiados	□		■	■		■		□		□	□	□
	Comités/comissões técnicas nacionais e internacionais para a normalização								□				
	Intenção nas grandes Opções do Plano de execução de grandes infra-estruturas nacionais	■						□	□	□	□	□	□
	Parcerias público-privadas				■			□	□	□	□	□	□
	Preocupações sociais e ambientais				■	■					□	□	□
	Imposições governamentais							□	□		□	□	
	Reforma dos laboratórios do Estado	□		□	□	□							

Figura 18 – Matriz SWOT – LNEC

- Ameaça potenciada e Oportunidade não superada (-)
- Ameaça superada e Oportunidade agarrada (+)
- Suprimento de um ponto fraco, Oportunidade a potenciar (+)

### **5.1.5. Estratégia**

Observando a matriz SWOT, as suas interações negativas e positivas, podem delinear-se como vectores estratégicos: **Atrair competências de gestão, Aumentar o volume de negócios, Excelência e Inovação**. Estas orientações estratégicas poderão orientar as actividades conducentes à concretização do LNEC como Centro de Excelência da Engenharia Civil Portuguesa.

#### **Atrair competências de gestão**

Face às ameaças da crise no sector e da pressão das empresas privadas aliado aos recursos financeiros limitados e à aplicação de preços elevados que tem norteado o LNEC, é fundamental que se operacionalize a mudança introduzindo critérios de gestão com vista a acrescentar valor financeiro com o qual se poderá incentivar a investigação e desenvolvimento tecnológico e caminhar para a excelência da engenharia civil portuguesa.

#### **Aumentar o volume de negócios**

No contexto da política actual traduzida na redução de despesa pública, a geração de maior receita própria é um imperativo. Daí resulta a necessidade fundamental de angariação de novos clientes, a contratualização de serviços públicos, as PPP's, bem como a fidelização dos actuais clientes.

#### **Excelência e Inovação**

Possui o LNEC, na pessoa dos seus colaboradores, um vasto e experimentado conhecimento. Este, porém, encontra-se concentrado em indivíduos de uma faixa etária elevada.

Sendo a gestão do conhecimento um processo sistemático apoiado na geração, codificação e disseminação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional, reconhece-se que o LNEC tem de apostar fortemente na preservação do conhecimento adquirido. Só desta forma poderá responder às realidades competitivas de modo a continuar inserido na sociedade do conhecimento, divulgando as melhores práticas, potenciando o desenvolvimento de novos produtos e métodos de produção, na sua área de intervenção e caminhando na senda da excelência e inovação.

Os objectivos estratégicos identificados são:

- Melhorar a informação de gestão – Utilização de um conjunto de práticas empresariais de referência, que conduzem o LNEC no caminho da Sustentabilidade.
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes – Sendo a Qualidade já uma das preocupações do LNEC nos serviços que presta o foco principal para satisfazer os clientes incidirá no cumprimento dos prazos acordados e no estabelecimento de preços competitivos.
- Aumentar os meios líquidos disponíveis / Reduzir custos – É crucial que se aumente a liquidez, quer para fazer face ao funcionamento ordinário da instituição, quer como forma de angariação de mais meios que possam servir ao seu objectivo fundamental – a investigação e o desenvolvimento tecnológico. Da mesma forma é também importante a constante monitorização dos custos que têm de ser racionalizados, conduzindo à sua redução.
- Renovar os quadros técnicos e científicos – Só desta forma será possível a passagem do conhecimento para as gerações futuras e continuidade da «escola» LNEC.
- Angariar e fidelizar clientes – Deste modo será aumentado o volume de negócios conduzindo a uma maior liquidez.
- Aumentar parcerias e serviços a contrato – Aumentar o financiamento do LNEC por receitas próprias podendo desta forma canalizar mais verbas para a investigação.
- Melhorar o nível tecnológico – Adoptar as sugestões do GIT no sentido de recorrer aos métodos matemáticos em detrimento dos métodos físicos, sempre que tal se manifeste exequível. Racionalizar e intensificar a utilização dos equipamentos científicos existentes.

Numa outra vertente, dar uma atenção especial aos serviços de apoio que não têm acompanhado o nível tecnológico dos serviços de investigação.

- Promover a imagem – O LNEC terá de deixar de estar virado para dentro e retomar a sua imagem histórica apostando na comunicação e publicidade institucional.
- Aumentar os meios para a investigação – Estabelecendo mais protocolos com instituições públicas e privadas e participando em mais programas co-financiados

possibilitar-se-á a captação de meios para a investigação quer sob a forma financeira ou de experiência e conhecimento. Sendo as universidades organismos com maior proximidade à comunidade científica e sendo os laboratórios organismos com maior proximidade ao mundo real, o estabelecimento de protocolos entre eles, apresenta benefício a ambas as partes com resultados positivos para a sociedade.

- Disseminar o conhecimento - Numa organização o conhecimento reside predominantemente nas pessoas. Devido à média de idade dos funcionários do LNEC é urgente criar mecanismos para preservar e divulgar esse conhecimento através da criação de um ambiente de trabalho colaborativo para o desenvolvimento, partilha e distribuição da informação produzida pelo LNEC.

- Aumentar o valor integrando consórcios – Integrando consórcios para a investigação pluridisciplinar, como está previsto no consórcio RISCOS, o LNEC acrescentará valor as suas bases de conhecimento.

## **5.2. O LNEC na perspectiva dos Sistemas de Acompanhamento e Controlo e o Relato**

No que respeita aos sistemas conceptuais de Acompanhamento e Controlo atrás estudados, o LNEC tem instituído o SIADAP, não utilizando outro modelo conceptual dos estudados, no entanto aplica a várias acções, nomeadamente de natureza financeira, sistemas simples de Avaliação e Controlo.

Como referido anteriormente, um dos modelos que o LNEC tem presente e do qual falaremos a título de exemplo é o SIADAP. No entanto do ponto de vista do autor, este sistema não está a ser encarado da melhor forma e existem ainda muitas “arestas a limar”.

Verifica-se que alguns dos principais objectivos do SIADAP não estão a ser conseguidos. Como exemplo, verificamos que o LNEC até ao presente momento não conseguiu mobilizar todos os seus colaboradores em torno da missão da organização. Muitos dos colaboradores encaram o SIADAP como um instrumento burocrático de avaliação de desempenho.

No entanto, cabe-nos ainda referir que os objectivos estabelecidos, na perspectiva do autor são construídos de “cima para baixo” ou seja parte-se do objectivo nuclear da

organização, sendo a partir deste que se estabelecem os objectivos individuais, podendo assim dizer que são estabelecidos em “cascata”.

Conclui-se assim que embora este modelo em particular, esteja a ser aplicado, o LNEC não conseguiu ainda tirar o melhor partido deste sistema, pois a maioria dos seus colaboradores oferecem ainda alguma resistência à sua correcta adopção. Assim a melhoria do desempenho do LNEC, passaria por um processo de mudança cultural, mudando a atitude dos indivíduos dentro da organização.

No que respeita aos outros Sistemas de Acompanhamento e Controlo utilizados pelo LNEC, verifica-se como referido anteriormente, que são na sua maioria de natureza financeira, sendo concebidos, implementados e aplicados isoladamente a determinada acção. Assim seria recomendável estabelecer Sistemas de Acompanhamento e Controlo que interligassem as mais variadas acções e os vários departamentos do LNEC, de modo a atingir, em conjunto, os objectivos nucleares da organização.

Poderíamos concluir que, no que respeita aos Modelos de Acompanhamento e Controlo, existe ainda algum trabalho a efectuar para que se consiga obter um bom desempenho, pois tal como demonstrado com o SIADAP, os outros Modelos de Acompanhamento e Controlo utilizados pelo LNEC também eles necessitam de alguns ajustamentos e interligação para a sua correcta adopção.

Passemos agora a analisar o LNEC, no que respeita ao Relato. De seguida tentaremos responder a questões como: os suportes que estão a ser utilizados, o número, estrutura e conteúdo dos relatórios existentes, os meios utilizados para a divulgação da actividade da organização, entre outros.

O LNEC utiliza a internet como meio para divulgar a sua actividade. Tendo em conta que assim poderá comunicar com um maior número de utilizadores, este meio permite, segundo o ponto de vista da organização, colocar à disposição dos utilizadores informação mais atempada e frequente.

No que respeita ao número dos relatórios existentes resumem-se ao relatório e contas, ao relatório de actividade e ao balanço social, sendo que destes o relatório e contas não é publicado no site do LNEC, enquanto que os outros relatórios mencionados o são. No entanto deve-se salientar que existe informação complementar à referida anteriormente no site do LNEC, considerada relevante.

Quanto à sua estrutura, do ponto de vista do autor desta investigação, é uma estrutura cuidada, assente em critérios como o rigor e a fiabilidade, sendo de fácil leitura para os interessados, e de fácil compreensão.

Como já foi referido anteriormente, o relato deve conceber-se como parte integrante de Sistema de Acompanhamento e Controlo. No que respeita ao LNEC, verifica-se que o relato se concebe como parte integrante de um Sistema de Acompanhamento e Controlo, no entanto do ponto de vista do autor, nem sempre é feito de modo adequado (uma vez que como referido anteriormente os Sistemas de Acompanhamento e Controlo utilizados se aplicam a acções isoladas, sendo criados somente à medida que se verifiquem necessários), podendo e devendo ser tomadas medidas correctivas.

### **5.3. O BSC no LNEC: vantagem ou redundância?**

O BSC só com as perspectivas atrás apresentadas poderia ser encarado como uma redundância. No entanto, se este modelo utilizar tantas perspectivas quantas a organização necessite, tendo em conta a natureza do seu negócio, o propósito a atingir, a sua actuação, o ambiente que a rodeia (interno e externo) poderá, do ponto de vista da mestrandia, ser considerado como uma vantagem.

No caso particular do LNEC, o BSC possibilita à organização alinhar os seus colaboradores com a estratégia global, bem como alinhar os diferentes departamentos ou sectores no objectivo global da organização, através da interacção entre os mesmos.

De seguida referem-se os três aspectos considerados relevantes para uma aplicação do BSC no LNEC:

1. O primeiro aspecto respeita a fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa, isto requer que todos os colaboradores da organização compreendam a estratégia da organização e conduzam as suas actividades ou tarefas de modo a contribuir para o sucesso da organização. Como referimos no ponto anterior, os colaboradores são um dos principais impedimentos da correcta aplicação do SIADAP, pois encaram-no como um aspecto burocrático de avaliação. Aqui o BSC poderia talvez ser uma ajuda, pois se os colaboradores compreenderem a estratégia da organização e desempenharem sem pressões as tarefas que lhes são solicitadas estarão a contribuir para o sucesso da mesma.

2. No que toca ao segundo aspecto, fazer da estratégia um processo contínuo, não é fácil. Muitas organizações, entre elas o LNEC, constroem um plano operacional, mediante um orçamento, tendo reuniões periódicas para analisá-lo e aplicar medidas correctivas. No entanto, é necessário que este plano além de operacional, seja decorrente de um plano estratégico, contemplando assim o curto e o médio prazo. Assim ao realizar as reuniões periódicas e aplicar as medidas correctivas, estará a organização a adequar a estratégia à realidade da organização e ao que a rodeia.

3. No que concerne ao terceiro aspecto, mobilizar a mudança através da liderança de executivos, trata-se de chamar a participar os cargos dirigentes dos diversos departamentos ou divisões no sucesso da estratégia. Aqui, os “líderes” de cada departamento têm um papel deveras importante na coordenação da mudança, pois a sua implementação requer a mobilização correcta dos colaboradores, fazer chegar a estes de forma simples e convidativa a estratégia da organização, deixando claro o que se pretende que executem. A mobilização de equipas é indispensável à implementação da estratégia.

Concluindo, concordamos com Chiavenato quando este afirma que “a estratégia constitui o comportamento da organização diante do ambiente que a circunda e em direcção ao seu futuro. A estratégia é simultaneamente um plano, um padrão de comportamento, um posicionamento e uma perspectiva”.

Na nossa leitura, o BSC que se apresenta como uma ferramenta que ajuda a pôr em prática o que a organização pretende atingir no futuro, ajudando-a a perceber onde está (presente) e para onde vai (futuro), parece se muito adequado ao LNEC.

De facto, a clarificação da estratégia aponta onde a organização tem que agir com rapidez, seleccionando opções para a sua sustentabilidade, permitindo assim estabelecer-se prioridades e o alinhamento dos colaboradores.

No que respeita à implementação do BSC no LNEC, verifica-se ainda algum receio na sua adopção, devido ao consumo de recursos humanos e financeiros. No entanto, este receio pode (pensamos) ser superado com as vantagens apontadas, que centramos:

- Na identificação das competências que os colaboradores da organização deverão desenvolver;
- Na forma como os mesmos deverão agir na busca de melhoria contínua;

- Na identificação do que o cliente valoriza;
- Na identificação dos passos a dar para que a organização passe a ter uma atitude dinâmica e pró-activa.

De seguida e com base na metodologia do BSC, apresentam-se o diagrama BSC, o mapa estratégico e o mapa de iniciativas, propostos para o LNEC, de modo a posicionar esta organização face ao que a rodeia em vantagem competitiva, apenas como uma primeira exploração prática, antecedida de uma pequena descrição conceptual.

#### **a) Mapa estratégico**

Materializa a visão e a estratégia da empresa nos objectivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes, ligeiramente alteradas da metodologia tradicional da BSC: financeira, dos “*stakeholders*”, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

\*\*\*\*\*

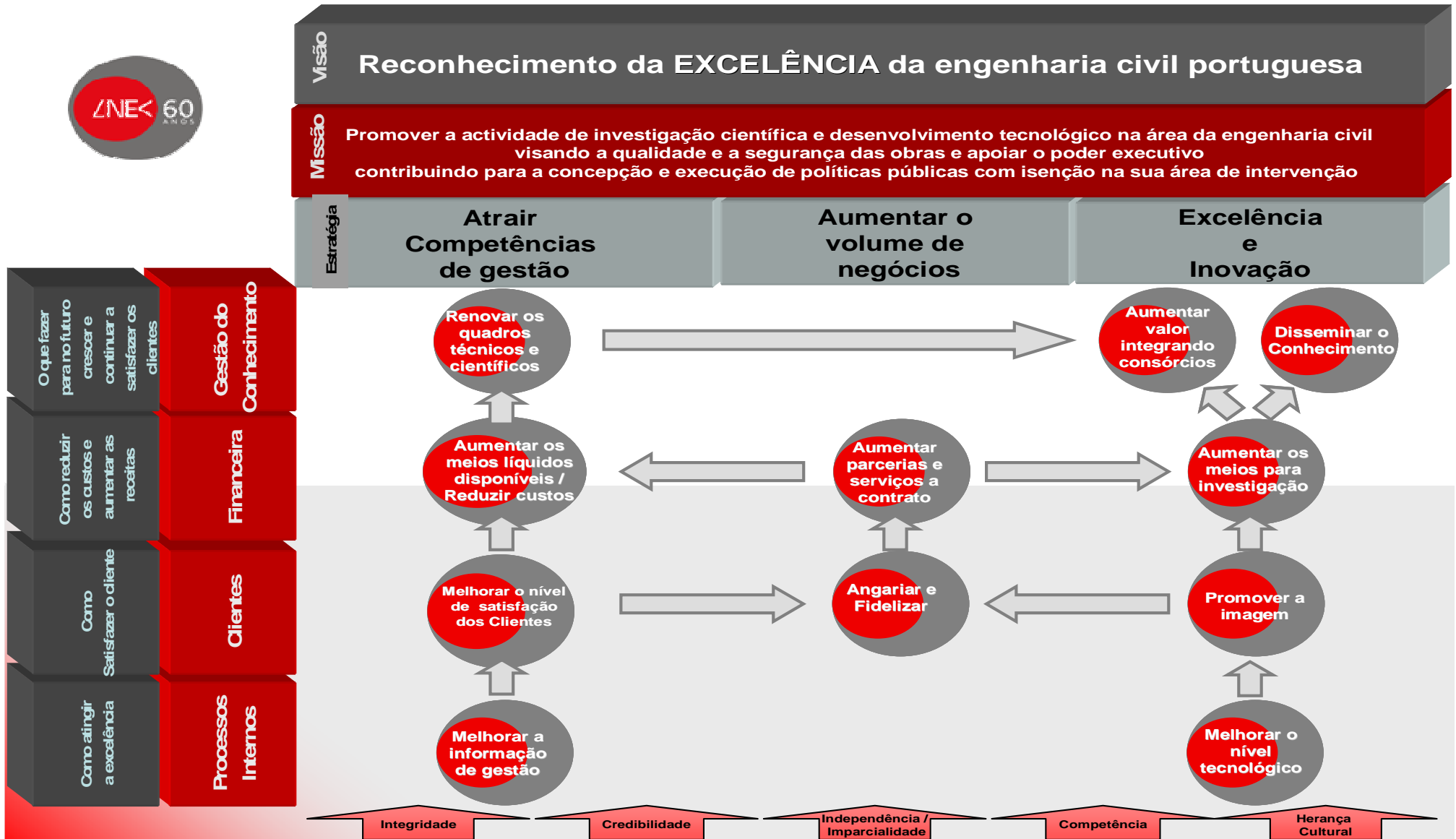


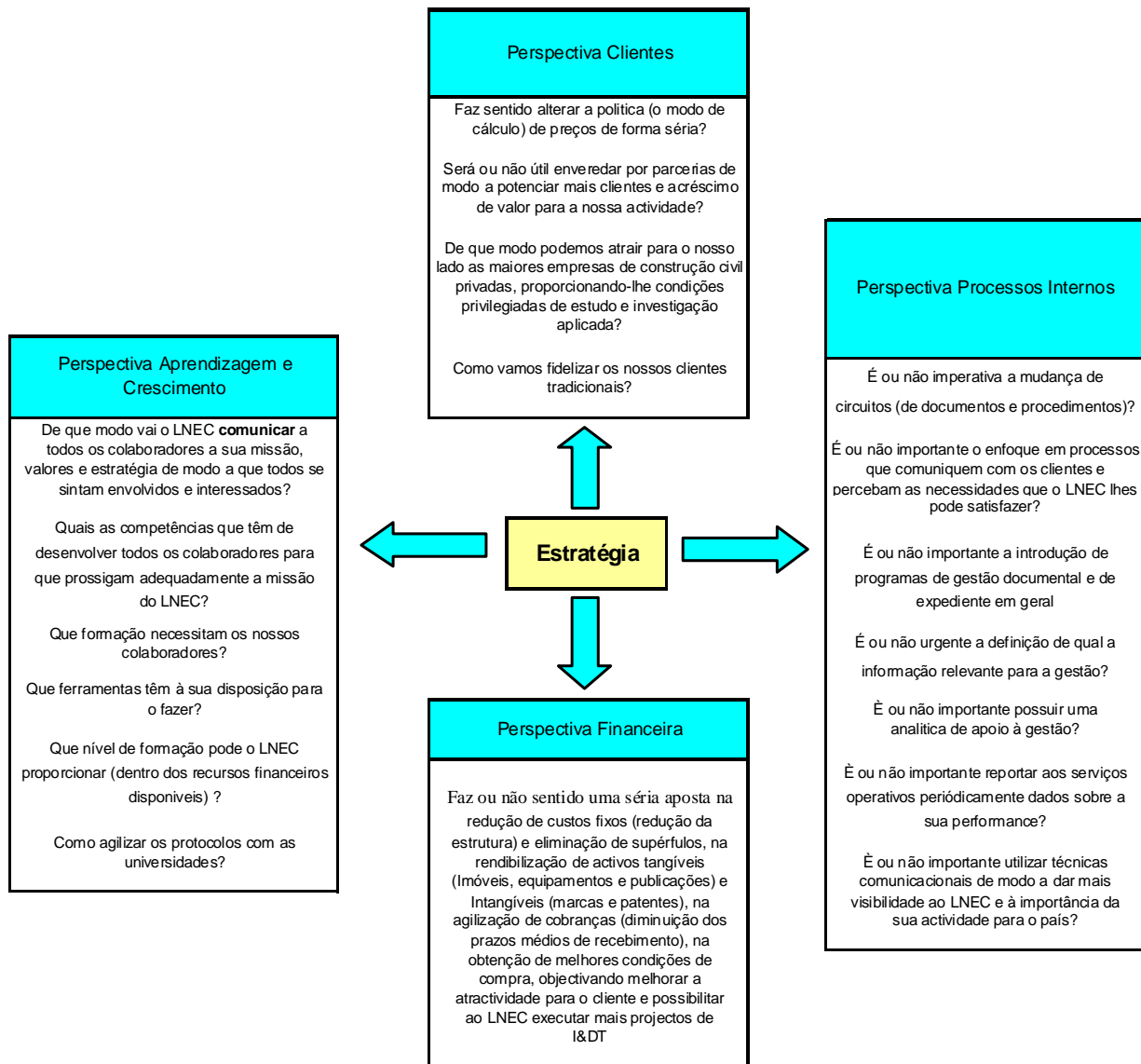
Figura 19 – Mapa Estratégico aplicado ao LNEC

## b) Diagrama BSC

Graficamente é um diagrama que descreve como a organização cria valor ligando os objectivos estratégicos, por relações causa / efeito nas quatro perspectivas do BSC.

Tendo em conta a visão definida e pretendendo o LNEC continuar a ser uma referência na investigação e desenvolvimento na sua área de intervenção, a perspectiva crucial e como tal colocada em primeiro lugar é mais do que a inovação e aprendizagem é mesmo a gestão do conhecimento. Segundo Kaplan e Norton *a liderança do produto exige gestão do conhecimento*.

Porém não se deve esquecer a importância da perspectiva financeira que permite sustentar o investimento na gestão do conhecimento.



**Figura 20** – Diagrama Balanced Scorecard

### c) Mapa de Indicadores

Para cada objectivo estratégico há que identificar um conjunto de indicadores que permitam ir avaliando a execução de cada um deles e determinar o grau de aproximação ou afastamento da estratégia definida. Um ensaio de seguida:

PERSPECTIVA	Objectivos	Indicadores (R/A)	Metas	Iniciativas
GESTÃO DO CONHECIMENTO	1. Disseminar o Conhecimento	1.1 N° de doutoramentos dos colaboradores (R) 1.2 N° de orientações de doutoramento e mestrados (R) 1.3 N° de artigos com e sem <i>referee</i> publicados (R) 1.4 Aumento da média de formação dos colaboradores	1.1 Aumento em 50% do n° de doutoramentos 1.2 Aumento em 25% do n° de orientações 1.3 Aumento em 10% dos artigos e 5% dos artigos com <i>referee</i> 1.4 Aumentar 20%	1. Intensificar o estabelecimento de protocolos com Universidades 2. Criar Bases de Conhecimento 3. Disponibilizar acções de formação interna e externa
	2. Aumentar valor integrando consórcios	2.1 N° de consórcios em que o LNEC participa (A) 2.2 Prazo de entrada em produção (R)	2.1 Participar em 2 consórcios 2.2 1 no final do 1º S de 2012 e 2 no final do 2º S de 2013	4. Identificação das áreas com interesse para a constituição de consórcios 5. Operacionalizar o consórcio RISCOS
	3. Renovar os quadros técnicos e científicos	3.1 N° de jovens estagiários remunerados (R) 3.2 N° de bolsas de investigação (R)	3.1 40 estagiários em 2014 3.2 Aumento de 20%	6. Atrair os melhores jovens licenciados proporcionando-lhes carreiras profissionalmente atraentes 7. Criação de mais bolsas de investigação
FINANCEIRA	4. Aumentar parcerias e serviços a contrato	4.1 Actividade de serviços por contrato (AC/DT) (R) 4.2 Actividade Total AT/DT (R) 4.3 Actividade Externa AE/DT (R) 4.4 N° de certificações/atribuição de marcas realizadas (R)	4.1 Aumentar em 10% 4.2 Aumentar em 15% 4.3 Aumentar em 15% 4.4 Aumentar 8%	8. Criar um catálogo de produtos e serviços 9. Gerir na perspectiva financeira os serviços a contrato
	5. Aumentar os meios líquidos disponíveis/ Reduzir custos	5.1 Valor facturado por aluguer de espaços (R) 5.2 Valor gasto em equipamentos (R) 5.3 Prazo médio de recebimentos (A)	5.1 Aumento de 10% 5.2 Diminuição em 15% 5.3 Diminuição em 50 dias passando de 110 para 60 dias	10. Rentabilização de espaços e equipamentos 11. Gerir/negociar a aquisição de bens e serviços 12. Agilizar cobranças
	6. Aumentar os meios para investigação	6.1 N° de contratos em projectos de I&DT co-financiados (R) 6.2 N° de marcas/patentes registadas (R)	6.1 Aumentar em 10% do n° de candidaturas aprovadas 6.2 Registo de pelo menos uma patente em 2012	13. Procurar co-financiamentos da UE 14. Proceder ao registo de marcas e patentes
CLIENTES	7. Melhorar o nível de satisfação dos Clientes	7.1 Apresentação de uma nova proposta de tabela de preços (R) 7.2 Taxa de execução dos serviços / projectos (A)	7.1 Nova tabela a entrar em vigor em 2012 7.2 90% dos serviços são entregues dentro do prazo	15. Baixar preços 16. Diminuir os prazos de entrega

	8. Angariar e Fidelizar os Clientes	8.1 Volume de negócios dos novos clientes (R) 8.2 Crescimento do volume de negócios dos actuais clientes (R)	8.1 Aumento de 5% 8.2 Aumento de 10%	17. Relacionamento personalizado e de proximidade com os clientes 18. Utilizar a figura de equipas de projecto para grandes clientes
	9. Promover a imagem	9.1 Valor gasto em publicidade (R) 9.2 N° de eventos organizados (R)	9.1 Aumento em 30% o custo com publicidade 9.2 Aumento em 25%	19. Aproveitar o grupo da imagem divulgação dos 60 anos do LNEC 20. Organização de eventos
	PROCESSOS INTERNOS	10. Melhorar a informação de gestão	10.1 N° unidades orgânicas / projectos avaliados (R) 10.2 Prazo de apresentação da proposta da contabilidade analítica (A) 10.3 N° de recursos humanos afectos aos procedimentos administrativos (R) 10.4 Diminuição da média de pagamentos a fornecedores 10.5 Aumento de concessão de crédito dos fornecedores 10.6 Aumento de candidaturas a projectos de investigação 10.7 Número médio de protocolos existentes	10.1 Avaliar 50% das Unidades Orgânicas / projectos 10.2 Apresentação da proposta até ao início de 2012 10.3 Redução de 10 pessoas 10.4 reduzir para 60 dias o prazo médio de pagamentos a fornecedores 10.5 Aumento de 15% 10.6 Aumento de 15% 10.7 90% das candidaturas entregues serem aceites
11. Melhorar o nível tecnológico		11.1 Indicador de envelhecimento equipamento (A) 11.2 N° de acções de formação técnica (R) 11.3 Formação em TI por funcionário técnico e administrativo e de apoio (R)	11.1 Reduzir em 30% em 2014 11.2 Aumentar em 20% 11.3 No final de 2014 todos têm competências básicas de informática	29. Actualizar software e outros equipamentos 30. Implementar facturação electrónica 31. Promover a valorização profissional e científica
PERSPECTIVA	Objectivos	Indicadores (R/A)	Metas	Iniciativas

*Figura 21* – Mapa de Indicadores (LNEC)

#### d) Mapa de Iniciativas

Após a identificação das iniciativas como forma de concretizar os objectivos estratégicos analisou-se o impacto destas em cada um dos objectivos. A sistematização encontra-se no mapa de iniciativas. Uma vez mais: apenas uma primeira aproximação.

Perspectivas	Objectivos										
	Gestão do Conhecimento			Financeira			Clientes			Processos Internos	
Iniciativas	1. Disseminar conhecimento	2. Aumentar valor integrando consórcios	3. Renovar os quadros técnicos e científicos	4. Aumentar parcerias e serviços a contrato	5. Aumentar os meios líquidos disponíveis / Reduzir custos	6. Aumentar os meios de investigação	7. Melhorar o nível de satisfação dos Clientes	8. Angariar e fidelizar	9. Promover a imagem	10. Melhorar a informação de gestão	11. Melhorar o nível tecnológico
1. Intensificar o estabelecimento de protocolos com universidades	Muito Forte		Muito Forte		Médio			Muito Forte	Forte		
2. Criar bases de conhecimento	Muito Forte								Forte		Muito Forte
3. Aumentar as acções de formação interna e externa	Forte					Forte	Muito Forte	Forte			
4. Identificação das áreas com interesse para a constituição de consórcios		Muito Forte									
5. Operacionalização do consórcio RISCOS	Forte	Muito Forte			Médio				Forte		Médio
6. Atrair os melhores jovens licenciados proporcionando-lhes carreiras profissionalmente atraentes	Forte		Muito Forte						Médio		
7. Criação de mais bolsas de investigação	Forte		Forte						Médio		
8. Criar catálogo de produtos e serviços								Muito Forte			

9. Gerir na perspectiva financeira os serviços a contracto					Muito Forte	Forte				Médio	
10. Rentabilização de espaços e equipamentos					Forte	Médio					
11. Gerir / Negociar a aquisição de bens e serviços					Muito Forte	Médio					
12. Agilizar as cobranças					Muito Forte	Muito Forte			Médio		
13. Procurar co-financiamentos EU	Forte				Forte	Forte			Forte		Forte
14. Proceder ao registo de marcas e patentes					Médio	Médio		Forte	Muito Forte		
15. Baixar os preços				Forte	Médio		Forte	Forte			
16. Diminuir os prazos de entrega				Forte	Médio	Médio	Muito Forte	Forte	Forte		
17. Relacionamento personalizado e de proximidade com os clientes				Forte				Muito Forte	Médio		
18. Utilizar a figura de equipas de projecto para grandes clientes				Médio				Forte		Médio	
19. Aproveitar o grupo da imagem divulgação dos 60 anos do LNEC	Forte			Forte				Forte	Muito Forte		
20. Organização de eventos	Forte					Médio			Forte		
21. Implementar o plano estratégico	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
22. Implementar sistemas de avaliação					Médio		Forte		Médio	Muito Forte	

23. Criar uma contabilidade analítica de apoio à gestão					Muito Forte					Muito Forte	
24. Optimizar os procedimentos administrativos					Forte		Médio			Muito Forte	
25. Agilizar pagamentos aos fornecedores							Muito Forte	Forte	Médio		Médio
26. Negociação com parceiros intensificando o estabelecimento de protocolos	Muito Forte		Muito Forte				Forte	Muito Forte	Forte		
27. Relacionamento de confiança com os fornecedores					Forte	Forte	Médio	Muito Forte	Forte	Forte	Muito Forte
28. Aumento de candidaturas a projectos prestando informação cuidada e credível			Médio			Muito Forte	Muito Forte	Forte			
29. Actualizar software e outros equipamentos					Forte				Médio	Médio	Muito Forte
30. Implementar a facturação electrónica							Médio		Médio		Médio
31. Promover a valorização profissional e científica									Médio		Forte

*Figura 22* – Mapa de Iniciativas (LNEC)

#### 5.4. Ilacões

O LNEC é uma instituição com um passado relevante e com mais de sessenta anos de contribuição para o sucesso e a afirmação da Engenharia Civil portuguesa. Mas as instituições não vivem apenas do passado. Têm imperativamente de se projectar no futuro. A concorrência é cada vez mais relevante pelo que o LNEC tem de perceber esta nova envolvente e de se posicionar de forma adequada.

Atrair competências de gestão foi identificado como um vector estratégico, tendo sido definidos, segundo este vector, objectivos que visam a gestão de recursos humanos (renovar os quadros técnicos e científicos), a implementação de sistemas de avaliação e recolha de informação e de indicadores de gestão (melhorar a informação de gestão), a gestão de “*stakeholders*” (melhorar o nível de satisfação de clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros) e sobretudo a gestão de recursos financeiros (aumentar os meios líquidos disponíveis / reduzir os custos).

Da conjugação dos vectores aumentar competências de gestão e aumentar o volume de negócios surgirá o motor capaz de propulsionar o LNEC para o caminho da Excelência e Inovação. Este foi identificado como outro vector estratégico onde se enquadram os objectivos estratégicos mais profundos, atendendo à Missão do LNEC enquanto instituição de I&DT, «disseminar o conhecimento e aumentar valor integrando consórcios».

Como foi referido anteriormente, no que respeita ao LNEC, existe ainda muito que poderá ser melhorado de modo a atingir a excelência. Verificamos que necessita:

- Processo de mudança cultural (mudando as atitudes dos colaboradores);
- Interação entre os diversos departamentos ou divisões, de modo a atingir o objectivo global da organização,
- Consciência da necessidade e importância do trabalho administrativo;
- Elaboração de planos não só operacionais, mas também estratégicos, ou seja interligar a operacionalidade da organização com a sua estratégia;
- Introdução de marketing institucional, de modo a promover a entidade.

Implementando este plano estratégico baseado no Balanced Scorecard e sendo este uma ferramenta de gestão de topo que permite medir a “*performance*” de actividade de uma

entidade em termos de visão e objectivos estratégicos, será possível mostrar continuamente se o LNEC está a cumprir os objectivos traçados para a sua estratégia. O BSC constitui-se assim, mais do que uma simples iniciativa de avaliação de desempenho, como um instrumento para orientar a mudança.

Quanto ao que nos move relativamente à pergunta de partida e à problemática desta investigação verifica-se que o LNEC responde à nossa pergunta de partida, concluindo, após a análise que o Relato se deve conceber como parte integrante de um Modelo de Acompanhamento e Controlo, qualquer que ele seja. No entanto, salienta-se que este estudo de caso demonstrou-nos que o LNEC utiliza, no que respeita ao Relato, os Modelos de Acompanhamento e Controlo em acções isoladas, podendo, do ponto de vista da mestrandia, usufruir muito mais destes modelos se a sua utilização fosse continuada e dirigida.

\*\*\*\*\*

## **6. REFLEXÕES E CONCLUSÕES**

Os Modelos de Acompanhamento e Controlo de Natureza Estratégica e o Relato (Relato em sentido lato e Relato Financeiro em sentido restrito) constituem o tema central desta dissertação e isso mesmo esteve subjacente a todo o trabalho realizado, tendo sido preocupação expressá-lo neste relatório que o fixa. E daí, para o tornar mais impressivo, por exemplo, as ilações intermédias.

Em termos gerais, é cada vez mais reconhecido que a utilização de modelos de Acompanhamento e Controlo é fundamental para as organizações, pela forma como poderão influenciar os resultados e a sustentabilidade. Assim, este trabalho tentou demonstrar como os modelos de Acompanhamento e Controlo podem funcionar como ferramentas indispensáveis à gestão das organizações, recorrendo à literatura existente, ao estudo específico de um conjunto de organizações e à análise autónoma de um caso – o LNEC.

No estudo efectuado procurou dar-se naturalmente resposta à nossa **pergunta de partida** – será possível e desejável que o Relato se pratique como parte dos Sistemas de Acompanhamento e Controlo? – tendo-se concluído que é possível, uma vez que algumas organizações já o fazem, pois como verificámos muitos deste Sistemas têm como preocupação central a comunicação e divulgação de informação. Conclui-se assim que a actual situação deveria ser invertida e é possível fazê-lo porque a informação existe e as organizações e os gestores têm cada vez mais a percepção de que a informação não financeira é relevante para a sua sustentabilidade e para o seu futuro.

No que concerne à **problemática**, apontam-se de seguida os aspectos fundamentais e as conclusões a que se chegou, centradas nas organizações estudadas. Verifica-se que as organizações da amostra tendem a centrar-se na informação obrigatória, presente essencialmente na informação financeira, relegando para segundo plano a informação não financeira (falta de normalização / padronização), esta última encontra-se por vezes dispersa e na sua maioria publicada nos “*sites*” das organizações. É também de salientar que uma das limitações a apontar centra-se no facto de as divulgações apresentadas serem frequentemente “publicitárias” (marketing institucional), mais do que informação que possa ser considerada em termos de um verdadeiro Sistema de Acompanhamento e Controlo.

No que toca à divulgação, verifica-se, do analisado, que a informação relevante a este estudo se encontra maioritariamente no Relatório e Contas e no Relatório de Sustentabilidade. Existe ainda informação complementar relevante como a missão, a visão, a estratégia, a actividade da organização, entre outros, publicada nos “*sites*” das organizações.

A amostra das organizações analisadas subdividiu-se em empresas cotadas e organismos públicos, sendo mais fácil o acesso à informação divulgada pelas primeiras, uma vez que são obrigadas a publicá-la. O acesso a este tipo de informação nos organismos do Estado nem sempre é fácil, embora com as tecnologias de informação e comunicação, esta situação tenha vindo a sofrer melhoras visíveis.

É importante aqui referir as limitações deste estudo, que respeitam aos dados analisados, referentes a apenas um exercício económico e ao número de organizações analisadas. Seria importante em futuros trabalhos analisar mais do que um exercício económico, bem como aumentar a diversidade da amostra de modo a obter conclusões mais relevantes. E eventualmente nem toda a literatura foi aprofundada ao nível necessário e na sua comparação com o real.

Futuramente os **Relatórios de Gestão** deverão ser cada vez mais abrangentes (de forma mais normalizada) uma vez que o Relatório e Contas não passa de apenas um elemento de comunicação e divulgação, devendo englobar mais e melhor informação, aumentando a transparência face aos “*stakeholders*”. A evolução deverá ser fruto, por um lado, da maior tomada de consciência pelos gestores da importância da melhoria da informação divulgada, e por outro lado, da evolução da legislação, da actuação das entidades de supervisão (Bancos Centrais, Mercado de Valores Mobiliários, entre outros).

Em síntese, o Relato Financeiro, em particular e o Relatório de Gestão em geral, como pensamos ter mostrado neste relatório, devem ser concebidos e praticados como parte integrante de um Sistema de Acompanhamento e Controlo de natureza estratégica, qualquer que ele seja.

# Bibliografia

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Monografias**

ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro – “Estratégia empresarial - conceitos, processos e modelos de análise e decisão: flexibilidade e robustez como armas estratégicas da actualidade. Lisboa: Universidade Lusíada, 2006. ISBN 072-8883-43-9.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos – “Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento”. Lisboa: Sílabo, 2003. ISBN 972-618-303-0.

BAKER, David – “Strategic change management in public sector organizations”. First edition. Oxford: Chandos Publishing, 2007. ISBN 1 84334-141-7.

Bogdan, R., & Biklen, S. “Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos”. Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora, 1994.

BRYSON, John Moore; ALSTON, Farnum K – “Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations”. Second edition San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 0-7879-6754-8.

CALDEIRA, Jorge – “Implementação do balanced scorecard no Estado”. Coimbra: Almedina, 2009. ISBN 978-972-40-3732-5.

CARVALHO, José Crespo de; FILIPE, José Cruz – “Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro”. Lisboa: Sílabo, 2006. ISBN 972-618-431-2.

CORFMAT, Daniel; HELLUY, Arnauld; BORAN, Philippe – «La Mutation du Contrôle de Gestion» – Editions d’Organisation, 2000.

CRUZ, Carlos Pereira da – “Balanced Scorecard: concentrar uma organização no que é essencial”. Porto: Vida Económica, 2009. ISBN: 978-972-788-281-6.

DUPUIY, Yves ; ROLAND, Gérard – “Controlo de Gestão” – Edições CETOP, 1999.

FREIRE, Adriano – “Estratégia: Sucessos em Portugal”. [S.I.]: Editora Verbo, 2003. ISBN 972-22-1829-8.

FREIRE, Adriano – “Internacionalização: Desafios para Portugal – Volume I” – Editora Verbo, 1999.

FREIRE, Adriano – “Internacionalização: Desafios para Portugal – Volume II” – Editora Verbo, 1999.

GLUECK, William F. e Jauch LAUWRENCE, R. – “Business Policy and Strategic Management”, 1988.

GODET, Michel – “Manual de prospectiva estratégica” – Paris: Dunod, 1997.

GOMES, Agostinha Patrícia Silva [et al.] – “O balanced scorecard aplicado à Administração pública”. 1ª edição, Lisboa: Team, 2007. ISBN 978-989-601-050-8.

IQBAL, Javed – “Managing strategic change : a real world case study”. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2010. ISBN 978-3-8383-3095-2.

JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho das; RODRIGUES, José Azevedo – “O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores”. Lisboa: Áreas, 2005. ISBN: 978-989-8058-37-9

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action”. Boston: Harvard Business School, 1996. ISBN: 0-87584-651-3.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. – “Organization & management : a systems and contingency approach”. New York: McGraw-Hill, 1985. ISBN: 0-07-066360-2.

KOONTZ, H.; O’DONNELL, C.; WEIHRICH, H. – “Management”. McGraw-Hill Book Company, 1988.

Machado, José R. Braz – “Contabilidade Financeira – da perspectiva da determinação dos resultados”. Protocontas, 2º Edição, 2000.

MERCHANT, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede, “Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives”. London: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65596-5.

NEELY, Andy – “Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como”. Lisboa: Caminho, 2002. ISBN: 972-21-1496-4.

NEVES, João Carvalho das; JORDAN, Hugues; RODRIGUES, José Azevedo – “O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”. Editora: Áreas, 2008. ISBN: 9789898058379.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – „, Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations”. 1990 ISBN: 0-02-935701-2

Quivy, R., & Campenhoudt, L. “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Lisboa: Gradiva, 1988.

PEARCE, John; ROBINSON, Richard – “Strategic management: formulation, implementation, and control”. 7th edition, Boston: McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-07-229075-7.

PINTO, Francisco – Balanced scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. 1ª edição, Lisboa: Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-459-1.

RUSSO, João – “Balanced Scorecard para PME”. 3ª Edição. Lisboa: Lidel (Biblioteca Indústria & Serviços), 2006. ISBN: 978-972-757-433-9.

SANTOS, Rui Almeida – “Balanced Scorecard em Portugal: Visão e Estratégia”. Editor: Gestão Plus, 2006. ISBN: 9789727117710.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo; RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima – “O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI”. Porto: Rei dos Livros, 2002. ISBN: 972-51-1014-5.

Tradução FILHO, Luís Euclides Trindade Frazão; KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – “A estratégia em acção”. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN:85-352-0149-1.

### **Artigos e outras contribuições**

BARBU, E. - Tracing the Evolution of Research on International Accounting Harmonization. Orleans, França, Documento de Recherche n° 2004-3, LOG-Laboratoire Orleanais de Gestion (2004).

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana – “Modelo de Porter e Análise SWOT, Estratégias de Negócio”. Instituto Politécnico de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Dezembro 2006

- BOLTON, R. D.; DREW, J. H. – “A multistage model of customer’s assessment of service quality and value”. *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.
- BRYSON, John Moore; ALSTON, Farnum K – “Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations”. 2005. ISBN 0-7879-6754-8. Cota: 20693 INA
- CALDEIRA, Jorge L. – “A identificação e funcionalidade dos valores corporativos”. INA, 2006
- CALDEIRA, Jorge L. – “A implementação do Balanced Scorecard na Administração Pública Portuguesa”. INA, 2006
- CALDEIRA, Jorge L. – “O Balanced Scorecard (BSC) para quê? ”. INA, 2006
- CALDEIRA, Jorge L. – “Como surge o Balanced Scorecard (BSC)”. INA, 2006
- CALDERON, Victor Vargas – “Medidas de desempenho como apoio à gestão dos negócios em crescimento”. XXIII Conferência Inter-americana de Contabilidade, San Juan – Porto Rico.
- CARAPETO, Carlos – “Sistema Integrado de Avaliação e Desempenho na Administração Pública (SIADAP), Metodologia para a definição de objectivos”. INA 2006.
- CARVALHO, Carla Manuela Teixeira; AZEVEDO, Graça Maria do Carmo – “Balanced Scorecard – Sistema de informação versus sistema de gestão”. *Revista de estudos ISCAA, IIª Série, nº 6/7*, pp. 56-78.
- CARVALHO, C. e AZEVEDO, G. – “Balanced Scorecard – Sistema de informação vs Sistema de Gestão”. *Revista de estudos do ISCAA, IIª Série 6/7*, 56-78 (2001).
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística. Projecto de Linhas de Orientação para um Novo Modelo de Normalização Contabilística Nacional. Lisboa (2003).
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. – “Measuring service quality: A re-examination and extension”. *Journal of Marketing*, volume 56, nº3, p. 55-68, 1992.
- CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. - “Managing the corporate warriors”. *Quality Progress*, volume 23, nº4, p.54-59, 1990.

DAVIS, T. R. V. – “Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost”. *Organizational Dynamics*, vol. 20, n. 3, Autumn, p. 5-22, 1992.

DGAEP – Direcção Geral da Administração Pública, “Estrutura Comum de Avaliação: melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação”. Lisboa: DGAEP, 2007.

DGAP – Direcção Geral da Administração Pública, “Seminário CAF: Metodologia de autoavaliação para a melhoria dos serviços públicos”. Porto: Universidade do Porto, 2005.

DYCKMAN, T. e Zeff, S. - “The future of financial reporting: Removing it from the shadows”, *Pacific Accounting Review* – Vol. 11 – nº 2 – pp. 89-97, 2000.

EFQM - European Foundation for Quality Management, “The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary Sector”, 1999.

FARRECA, Elisabete – “Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard”. Mangualde: Pedago, 2006. (Colecção movimento). ISBN 978-9880-11-6. Cota: 21536 INA

Fernandes, M. A. e Carreira, J.– “O sistema ACF de natureza estratégica”. Dossier nº 2 da disciplina de Controlo Financeiro, 2005.

FRITZ, S. e Lammle, C. – “The International Process of Accounting Standards”. *International Master Program and Culture* (2003).

GAZDAR, K. - “Reporting Nonfinancials”, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex (2007).

GRÖNROOS, C. – “A service quality model and its marketing implications, European”. *Journal of Marketing*. vol. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GHOSHAL, Sumantra – “Qual é o cheiro da sua empresa?”. *Revista Executive Digest* (visão&estratégia), Maio 2000.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “Putting the Balanced Scorecard to Work” in *Havard Business Review* Setembro 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – “The balanced scorecard: translating strategy into action” in *Harvard Business School Press*, 1996.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P.; Bjarne Rugelsjoe – “Managing Alliances with the Balanced Scorecard” in Harvard Business Review Janeiro 2010.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” in Harvard Business Review Julho 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business School, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – “The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment”. Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization” in Harvard Business Review Março 2006.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement” in Harvard Business Review Novembro 2003.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” in Harvard Business Review Setembro-Outubro 2000.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” in Harvard Business Review Julho 2007, pp. 71-79.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. – “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance” in Harvard Business Review, Janeiro - Fevereiro 1992.

KNOPFHOIZ, Manoel – “REPAR – Planeamento para resultados”. Revista FAE BUSSINESS, número 10 (Novembro 2004).

KOTLER, Philip – “O rei do marketing”. Revista Executive Digest (ideias&técnicas). (Março 2000).

LEMOS, E. (2006) Diferenças conceptuais entre a normativa contabilística internacional e a portuguesa, p.1-21.

LIMA, Pedro (2005) – “O Império da Joanhinha”. Março de 2005, Expresso

MORTAL, António Baltasar – “Contribuição do Balanced Scorecard para a Contabilidade de Gestão”. Revista CTOC nº 64 (2005)

MARTI, Josep Maria Rosanas, 1999, "Instrumentos de gestion, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando", Boletim AECA, nº 49, pp.19-21.

- NEVES, João Filipe – “Quadros de Comando (BSC)”. Revista CTOC nº 64 (2003).
- O’KELLY, C., Business Reporting on the Internet: Reporting Gets Personal, Accountancy Ireland (Agosto 2000).
- OLIVER, R. L. – “A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions”. Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. The Journal of Marketing, vol. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. “Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria”. Journal of Retailing, New York: School of Retailing, New York University, v.70, n. 3, p. 201-230, 1994.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – “Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research”. Journal of Marketing, vol. 58, n. 1, p. 111 a 124, 1994.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – “SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. Journal of Retailing, V. 64, number 1, 12 -40, New York University, Spring (1988).
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – “Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations”. New York: The Free Press, 1990.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – “Problems and strategies in services marketing”. The Journal of Marketing. (1985).
- PEDRO, José Maria – “O Balanced Scorecard (BSC) no sector público”. Informação e Informática nº 28 (2004), pp. 14-23.
- RAMOS, C.; GONÇALVES, D. – “Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica”. Jornal de Contabilidade nº 298, pp. 4-8, Janeiro 2002.
- RAMOS, João – “Balanced Scorecard – O «cockpit» da CGD”. Jornal Expresso. 17 Janeiro 2004.

RODRIGUES, Lúcia de Lima e MENEZES, Carlos Alberto, “Relato Financeiro na Internet: Estudo do caso português”, *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 424, Janeiro.2001a.

RODRIGUES, Lúcia de Lima e MENEZES, Carlos Alberto, “Relato Financeiro na Internet: Estudo do caso português”, *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 425, Fevereiro 2001.

RUSSO, João – “BSC versus Tableau de Bord”. *Revista CTOC* nº 62 (2005).

SALAS, Joan Arrat – “La Contabilidad de gestion a traves de los indicadores de control”. *La Contabilidad de Gestión en los noventa: 50 articulos divulgativos*, AECA, pp. 167-172.

SCHEIN, Edgar H. – “Metamorfose Cultural”. *Revista Executive Digest* (ideias&técnicas). Maio 2000.

SERRA, Sara Alexandra – “A Auditoria e o Relato Financeiro On-line”. *Jornal de Contabilidade* nº 365. Agosto 2007.

TEJEDOR, J., ELOLA, L. e TEJEDOR, A. – “The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), pp. 643-659 – 2008.

### **Recursos Online e “Web-sites” consultados**

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

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

[www.ana.pt/](http://www.ana.pt/) -

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

[www.balancedscorecard.org...](http://www.balancedscorecard.org...)

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

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

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

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

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

[www.cm-caminha.pt/](http://www.cm-caminha.pt/)

[www.cm-moita.pt/](http://www.cm-moita.pt/)  
[www.carris.pt/](http://www.carris.pt/)  
[www.cga.pt/](http://www.cga.pt/)  
[www.CGD.pt](http://www.CGD.pt)  
[www.chlc.min-saude.pt/](http://www.chlc.min-saude.pt/)  
[www.chlo.min-saude.pt/](http://www.chlo.min-saude.pt/)  
[www.cimpor.pt/](http://www.cimpor.pt/)  
[www.cp.pt/](http://www.cp.pt/)  
[www.cnc.minfinancas.pt](http://www.cnc.minfinancas.pt)  
[www.ConceptiaConsulting.htm](http://www.ConceptiaConsulting.htm)  
[www.ctt.pt/](http://www.ctt.pt/)  
[www.dspace.org](http://www.dspace.org)  
[www.dgap.gov.pt](http://www.dgap.gov.pt)  
[www.edia.pt](http://www.edia.pt)  
[www.edp.pt](http://www.edp.pt)  
[www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)  
[www.estradasdeportugal.pt](http://www.estradasdeportugal.pt)  
[www.fct.mctes.pt](http://www.fct.mctes.pt)  
[www.fertagus.pt/](http://www.fertagus.pt/)  
[www.finibanco.pt/](http://www.finibanco.pt/)  
[www.galp.pt/](http://www.galp.pt/)  
[www.hsjoao.min-saude.pt/](http://www.hsjoao.min-saude.pt/)  
[www.hsm.min-saude.pt/](http://www.hsm.min-saude.pt/)  
[www.ine.pt/](http://www.ine.pt/)  
[www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt)  
[www.lnec.pt](http://www.lnec.pt)  
[www.mediacapital.pt/](http://www.mediacapital.pt/)  
[www.meteo.pt/](http://www.meteo.pt/)  
[www.metrolisboa.pt/](http://www.metrolisboa.pt/)  
[www.metromondego.pt/](http://www.metromondego.pt/)  
[www.metroporto.pt/](http://www.metroporto.pt/)  
[www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt)  
[www.mota-engil.pt/](http://www.mota-engil.pt/)  
[www.naer.pt/Em cacheSemelhante](http://www.naer.pt/Em cacheSemelhante)

[www.noticia.nesi.com.pt](http://www.noticia.nesi.com.pt)  
[www.PortalQualidade.com](http://www.PortalQualidade.com)  
[www.porto-de-lisboa.pt/](http://www.porto-de-lisboa.pt/)  
[www.portodesines.pt/](http://www.portodesines.pt/)  
[www.rave.pt/](http://www.rave.pt/)  
[www.refer.pt/](http://www.refer.pt/)  
[www.ren.pt/](http://www.ren.pt/)  
[www.seg-social.pt/](http://www.seg-social.pt/)  
[www.sonaecapital.pt/](http://www.sonaecapital.pt/)  
[www.sumolcompal.pt/](http://www.sumolcompal.pt/)  
[www.tap.pt/](http://www.tap.pt/)  
[www.teixeiraduarte.pt/](http://www.teixeiraduarte.pt/)  
[www.telecom.pt/](http://www.telecom.pt/)  
[www.transtejo.pt/](http://www.transtejo.pt/)  
[www.valuebasedmanagement.net/](http://www.valuebasedmanagement.net/)  
[www.Way-Amadeus.htm](http://www.Way-Amadeus.htm)  
[www.wikipedia.or/wiki/analise SWOT](http://www.wikipedia.or/wiki/analise_SWOT)  
[www.zon.pt](http://www.zon.pt)

# ANEXO 1 – Apresentação do LNEC

---

## ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO DO LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL (LNEC)

---

### A1.1 BREVE RESENHA HISTÓRICA DO LABORATÓRIO NACIONAL DE ENGENHARIA CIVIL (LNEC)

O LEC (Laboratório de Engenharia Civil), actual LNEC, foi criado por diploma de 19 de Novembro de 1946.

*Engenheiro Arantes e Oliveira*

Foi convidado para dirigir o LNEC, pelo então Subsecretário das Obras Públicas José Frederico Ulrich, o engenheiro Arantes e Oliveira, o qual havia adquirido sólida reputação técnica em estruturas de betão armado e pioneiro ao seu tempo na hidráulica sanitária em Portugal. O novo organismo integraria duas unidades já existente um centro de investigação universitária, o Centro de Estudos de Engenharia Civil do Instituto Superior Técnico (IST) e um laboratório do Ministério das Obras Públicas (MOP), que detinha grande experiência de ensaios de materiais, o Laboratório de Ensaio e Estudos de Materiais, criado em 1896 e integrado na Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais.



A 30 de Setembro de 1947, o Director do LEC instalou-se no IST a título provisório. Um pavilhão pré-fabricado, que permitiria o funcionamento da maioria dos serviços, exceptuando-se o Serviço de Ensaio e Estudos de Materiais, que funcionava na Rua João Evangelista, ao Terreiro do Trigo.

Arantes e Oliveira foi auxiliado pelos engenheiros Manuel Rocha e Fernando Vasco Costa.

A 1 de Outubro de 1947, o Director deu posse a 10 novos funcionários: 4 engenheiros, 3 terceiros-oficiais, 2 auxiliares de laboratório e 1 servente.

A primeira lei orgânica do LEC foi publicada no Diário do Governo a 6 de Dezembro de 1947.

A 11 de Agosto de 1952, o LEC passou a designar-se pelo nome que até hoje mantém – Laboratório Nacional de Engenharia Civil – LNEC.



A 20 de Novembro do mesmo ano foi inaugurado o edifício principal, no actual «*campus*» do LNEC.

A 2 de Março de 1954, Arantes e Oliveira deixa o LNEC para se tornar Ministro das Obras Públicas. Sucedeu-lhe no cargo de Director o engenheiro Manuel Rocha.

### *Engenheiro Manuel Rocha*



Em perfeita harmonia de esforços, Arantes e Oliveira como ministro e Manuel Rocha como director do LNEC imprimem uma forte dinâmica e expansão da engenharia portuguesa. Manuel Rocha foi um convicto defensor da importância da investigação no desenvolvimento da Engenharia Civil.

Assim, logo em 1954 foi implementada a carreira de investigação no LNEC, uma vez que esta carreira não existia nas universidades portuguesas.

Esta fundamental orientação estratégica veio a ser regulamentada com a aprovação de nova Lei Orgânica do LNEC em 1961. Em 1987, tal orientação viria também a ser integrada no Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia.

A paixão de Manuel Rocha pelo ensino está patente em muitas das suas obras.

É sua a seguinte afirmação:

*“ O problema do aperfeiçoamento do Homem é, na actualidade, sobretudo um problema de transmissão de saber, pois existe um abismo entre o imenso património de sabedoria, de toda a natureza, de que são depositários alguns indivíduos e a sua apropriação pelas massas. Do ponto de vista dos interesses superiores da Humanidade, consideramos que a transmissão do saber disponível é tarefa prioritária relativamente à aquisição de novos conhecimentos, isto é, à investigação.”*

A Manuel Rocha sucedeu em Maio de 1974, Júlio Ferry do Espírito Santos Borges.

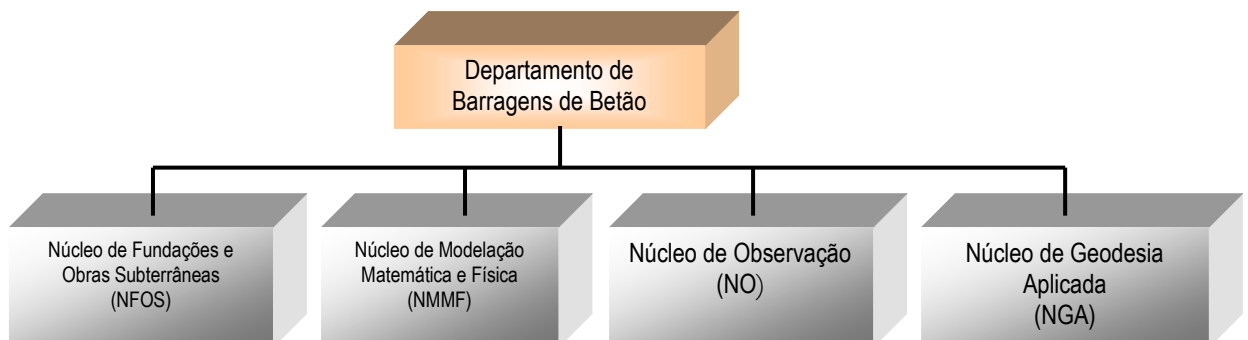
Investigador mundialmente reconhecido, evidenciou invulgares capacidades de inovação e elevado espírito científico. Abordou domínios tais como a fiabilidade estrutural, betão armado e pré-esforçado, engenharia sísmica, cálculo automático de estruturas, modelos reduzidos, observação de estruturas e garantia e gestão da qualidade das obras.



Relevantes foram os seus contributos científicos nas questões da segurança estrutural e garantia e gestão da qualidade.

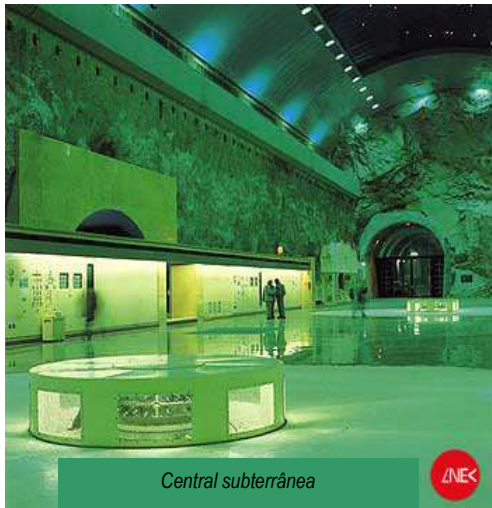
## A1.2 ACTIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS

### Departamento de Barragens de Betão



*Barragem do Alto Lindoso que com o seu sistema hidráulico e a central subterrânea constitui uma grande obra da engenharia portuguesa*

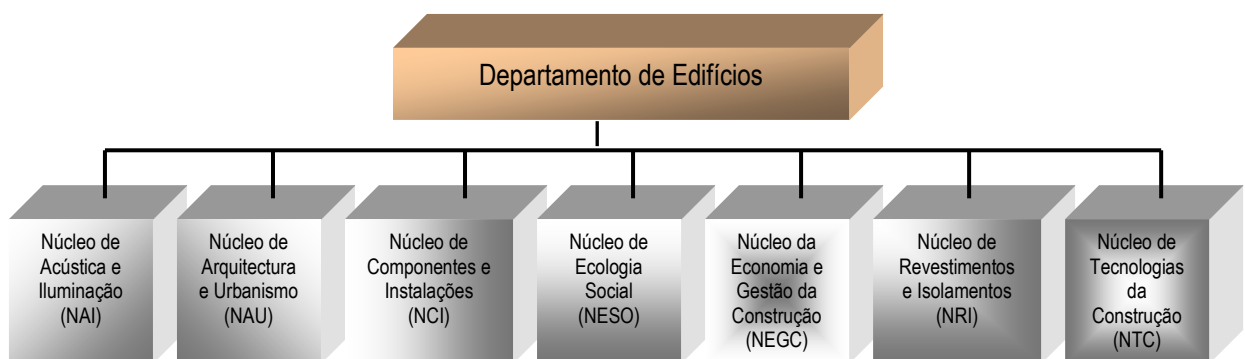




As actividades desenvolvidas neste departamento têm incidência fundamentalmente na avaliação da segurança estrutural das barragens de betão, das suas obras limítrofes e de outras obras em maciços rochosos (túneis e outras estruturas enterradas), quer numa perspectiva de dimensionamento, tendo em mente a determinação das melhores formas e dimensões, quer numa perspectiva de controlo da segurança, durante e após a construção, através da colocação de instrumentação e da realização de campanhas de observação.

Não sendo provável a construção de um muito maior número de barragens de betão, o parque de barragens em exploração em Portugal, tornar-se-á envelhecido e proporcionará novos desafios à engenharia de barragens portuguesa, na sua preservação e observação. Por outro lado na tentativa de maximizar os recursos existentes, maiores e mais complexas obras em maciços rochosos serão construídas, quer para produção de energia hidroeléctrica, quer integradas em novas infra-estruturas de transporte. Assim caberá a este departamento manter e reforçar a sua actual capacidade e qualidade de intervenção para que, numa sociedade com cada vez maior sensibilidade ao risco seja possível garantir a segurança destas obras.

## Departamento de Edifícios



### *Intervenções no domínio da conservação do património edificado*

Identificam-se como doze os domínios em que o Departamento de Edifícios tem desenvolvido a sua actividade, a saber:

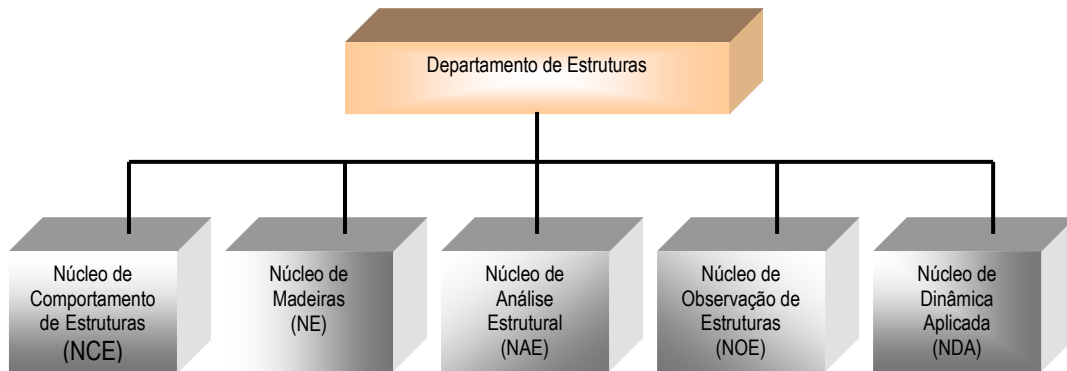
- Tecnologia da construção
- Física das construções (Acústica, Iluminação, Térmica, etc.)
- Conforto ambiental
- Qualidade da construção
- Componentes e instalações de edifícios
- Segurança contra incêndio e na utilização
- Conservação do património edificado
- Habitação
- Urbanismo e gestão urbana
- Economia e gestão da construção
- Ecologia social



O Departamento desenvolve ainda actividade de investigação e desenvolvimento, bem como outras actividades científicas e técnicas, em domínios não abrangidos explicitamente na relação anterior, destacando-se:

- Economia de energia nos edifícios
- Reabilitação urbana
- Acústica ambiental
- Segurança em estaleiros de construção
- Direito do urbanismo e da construção

## Departamento de Estruturas



### *Igreja do Carmo, em consequência do terramoto de 1755*

Este departamento desenvolve a sua acção nos seguintes domínios:

Ensaio do comportamento e resistência de estruturas em situações extremas, designadamente de estruturas de betão, do pré-esforço de uma forma integrada nas estruturas de betão armado



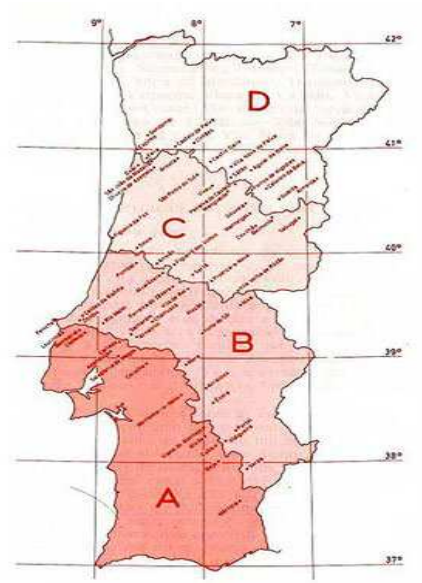
- Certificação de qualidade de armaduras para estruturas de betão armado e pré-esforçado
- Elaboração de documentos, no âmbito da sua participação na Comissão Técnica 115 – Eurocódigos Estruturais, aguardando-se a publicação em língua portuguesa com os Anexos Nacionais (NA), necessários à aplicação em Portugal.
- Consultoria técnica especializada sobre questões de segurança estrutural, designadamente para patologias, reabilitação e reforço de estruturas, bem como com projecto, construção e manutenção no domínio das grandes obras de engenharia civil

*Fotografia de técnicos do LNEC, na missão às Ilhas Faial e Pico nos Açores*

- Estudos acerca do comportamento de xilófagos marinhos sobre a acção de térmitas e sobre a impregnabilidade e a preservação de madeiras



- Participação em projectos de investigação internacionais e em comissões técnicas de normalização do CEN – Centro Europeu de Normalização designadamente a TC 38 – Durabilidade; a TC 112-Placas e derivados de madeira; a TC 124-Estruturas de madeira e a TC 175-Madeira não estrutural



*Mapa da sismicidade em Portugal*

- Execução (na plataforma sísmica uniaxial, concebida e desenvolvida pelo LNEC) de ensaios sísmicos, sobre painéis ou equipamentos electrónicos de grande sensibilidade, ou na mais recente plataforma sísmica ensaios de grande porte. Esta plataforma é a única do género em Portugal e foi desenvolvida no LNEC com recurso a co-financiamento comunitário.



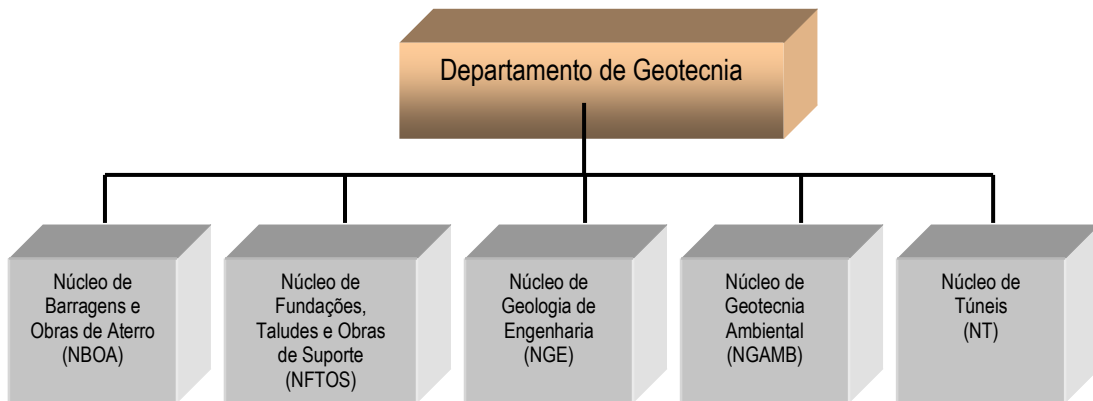
- ▣ *Técnicas de avaliação do estado actual e do reforço, quando introduzido, das estruturas existentes de novos materiais e componentes estruturais destinados à dissipação de energia*
- ▣ *A implementação de códigos de projecto de estruturas anti-sísmicas, para as novas construções, com vista à segurança das pessoas e dos seus bens*

### *Colapso da Ponte de Entre-os Rios*

- *Observação do comportamento de estruturas, na sua maioria pontes*
- *Ensaios no túnel de vento dos comportamentos de estruturas face à velocidade do vento*



### **Departamento de Geotecnia**



### *Penetrómetro*



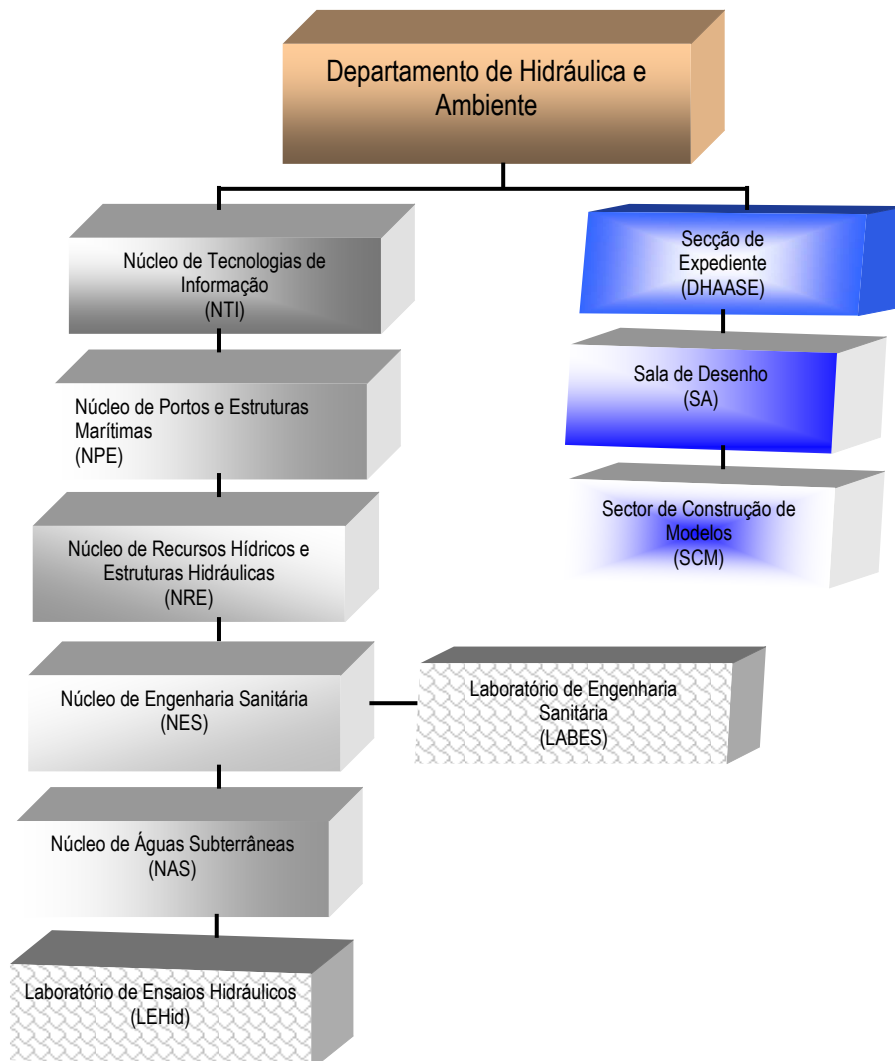
Este departamento desenvolve entre outras as actividades que a seguir se apresentam:

- Reconhecimento dos terrenos e o estudo dos materiais
- Estudo de alvenarias de edifícios e taludes para o que utiliza o Georradar. Esta prática é levada a efeito há mais de meio século pelo LNEC
- Execução de ensaios em laboratório e verificação em campo da qualidade de estacas, com recurso à utilização de métodos não-destrutivos no controlo da qualidade das obras

- Estudo da estabilidade de taludes
- Controlo da construção de aterros
- Estudo da alterabilidade dos materiais rochosos que se constituem de grande importância para os estudos sobre a conservação do património construído



## Departamento de Hidráulica e Ambiente



As principais áreas em que este departamento assenta a sua actividade são:

*Ensaio em laboratório do impacto da agitação marítima*

- Caracterização da agitação marítima
- Comportamento hidráulico estrutural e infra-estruturas portuárias de protecção costeira e de estruturas submarinas
- Comportamento de navios no acesso aos portos e manobras de acostagem



*Simulação do comportamento de um navio acostado num porto*

- Estudo da hidrodinâmica de estuários e orla litoral
- Estudo da dinâmica sedimentar de estuários, embocaduras, praias e bacias portuárias
- Estudo da qualidade ambiental em estuários e na orla litoral



- Estudos da hidrologia de águas superficial e hidráulica fluvial
- Gestão de recursos hídricos
- Estudo de estruturas hidráulicas e eco-hidráulica
- Gestão do risco em hidráulica e ambiente
- Estudo de hidrogeologia e recursos hídricos subterrâneos
- Estudo sobre o escoamento e transporte de poluentes em meios porosos e intrusão salina



- Estudo sobre a recarga e vulnerabilidade de aquíferos
- Estudo da preservação e reabilitação de águas subterrâneas
- Avaliação do desempenho de sistemas de águas de abastecimento, de águas residuais e de resíduos sólidos urbanos



- Reabilitação de sistemas de águas de abastecimento e de águas residuais
- Estudo da qualidade da água para consumo humano
- Estudo sobre o uso eficiente da água
- Gestão do ciclo urbano da água
- Estudos com vista à normalização em saneamento básico

- Execução de ensaios hidráulicos de equipamentos utilizados pela indústria da água
- Estudo e desenvolvimento de sistemas de informação de apoio à decisão em hidráulica e ambiente
- Simulação computacional de fenómenos ambientais
- Programação paralela e computação em grelha
- Comunicação de dados



Em termos futuros é garantido que:

- A água vai continuar a ser determinante quer do ponto de vista económico, quer social na era moderna. Assim ir-se-ão colocar novas exigências e portanto novas oportunidades à investigação, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

Uma mudança de paradigma, a dimensão de ‘integração’ na resolução dos problemas da água:

## Trabalho de campo



- a nível físico e infra-estrutural (abordagem integrada dos sistemas)

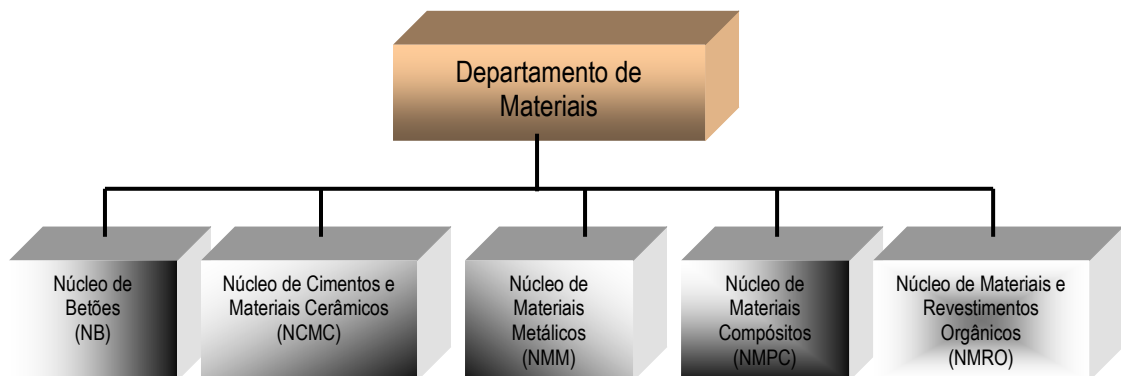
- a nível disciplinar (a engenharia relacionada com a dimensões, social, económica e comunicacional)



- a nível geracional (minimização da transferência dos problemas, no espaço e no tempo, relevando os aspectos de preservação e reabilitação) também pelo reconhecimento e consciencialização do conceito de tecnologia, incluindo para além da instrumentação física e dos processos tecnológicos, metodologias e códigos de boa prática e conduta, simulação de processos, sistemas de apoio à decisão, avaliação de desempenho.



## Departamento de Materiais



Este departamento desenvolve a sua actividade, nos seguintes domínios:

- Caracterização, estudo do comportamento, desenvolvimento e aplicação de materiais de construção, nomeadamente betões e argamassas hidráulicos e seus componentes, ligantes betuminosos, plásticos, comósitos de matriz polimérica, metais, revestimentos inorgânicos, revestimentos orgânicos, materiais cerâmicos e materiais pétreos

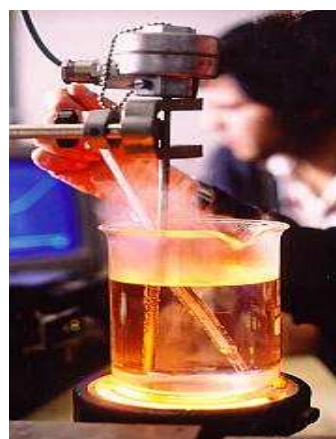


- Caracterização físico-química de materiais em geral
- Estudo da degradação e conservação dos materiais no património construído

#### *Ensaio químicos*



O departamento direcciona a sua actividade para a melhoria da qualidade e a optimização do desempenho dos materiais e produtos para a construção, intervindo no apoio ao projecto, à produção de materiais e produtos, à fase da construção, ao diagnóstico à patologia, à manutenção e à reabilitação das construções, ao desenvolvimento de materiais 'amigos do ambiente' e,

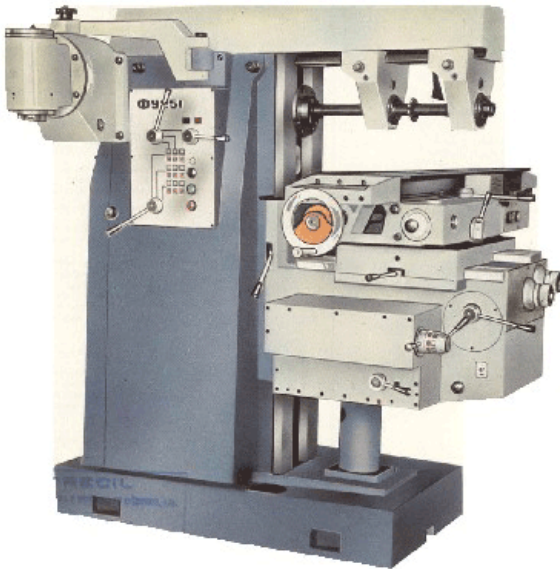


ainda, à reutilização e reciclagem de materiais para o fabrico de produtos para a construção, contribuindo para a minimização dos impactos ambientais.

#### *Perspectivas de futuro*

Sabendo que os materiais são relevantes em todos os sectores da vida humana, urge descobrir novos materiais, assim como desenvolver características que introduzam melhoria nos já existentes.

Assiste-se também a um desenvolvimento da nanotecnologia, ciência que permite produzir materiais tradicionais, actuando à escala nanométrica da sua estrutura, os quais adquirem propriedades especiais, como melhores resistências mecânica e química, ou propriedades como a auto limpeza, melhoria da resistência aos agentes atmosféricos e ao desgaste.

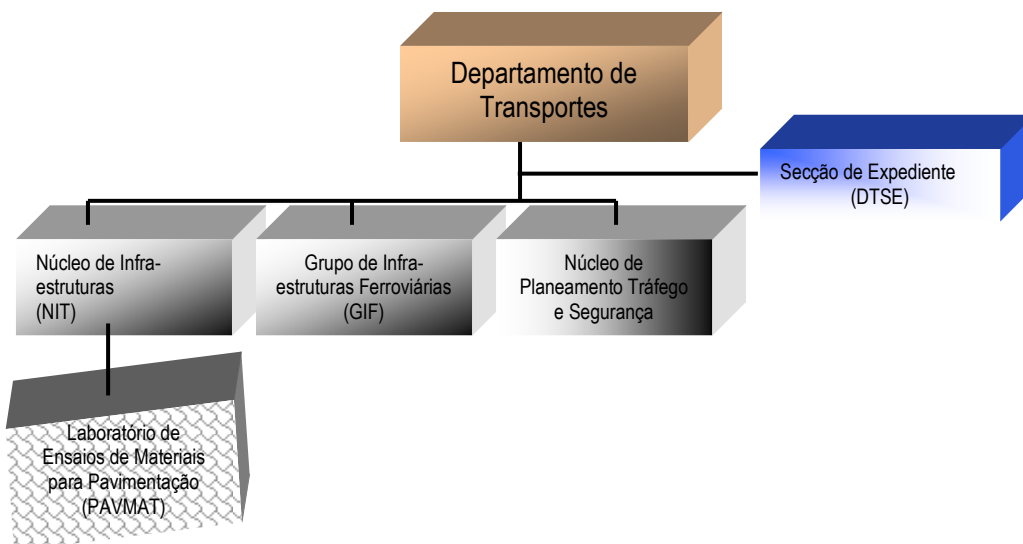


ao desgaste.

Ainda os materiais designados por multifuncionais, uma vez que exibem em simultâneo, por exemplo, elevadas resistências térmica e mecânica, em detrimento dos materiais tradicionais.

Existe pois um largo espectro para que se produza mais e melhor investigação, objectivando a inovação.

## Departamento de Transportes



Este departamento desenvolve a sua acção intervindo nas seguintes áreas

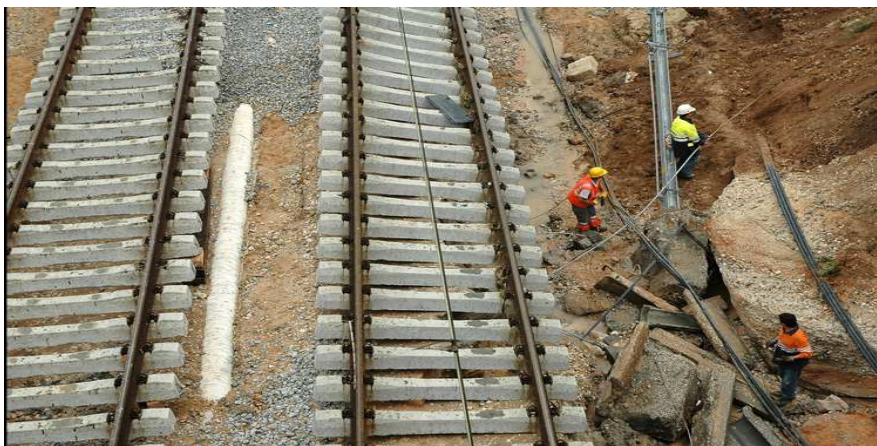
- Estudos no domínio dos pavimentos rodoviários e aeroportuários, nas vertentes de caracterização, comportamento e aplicação de materiais; desenvolvimento e aplicação de modelos e métodos para análise do comportamento estrutural e

dimensionamento; avaliação do comportamento funcional; conservação, reabilitação e reforço

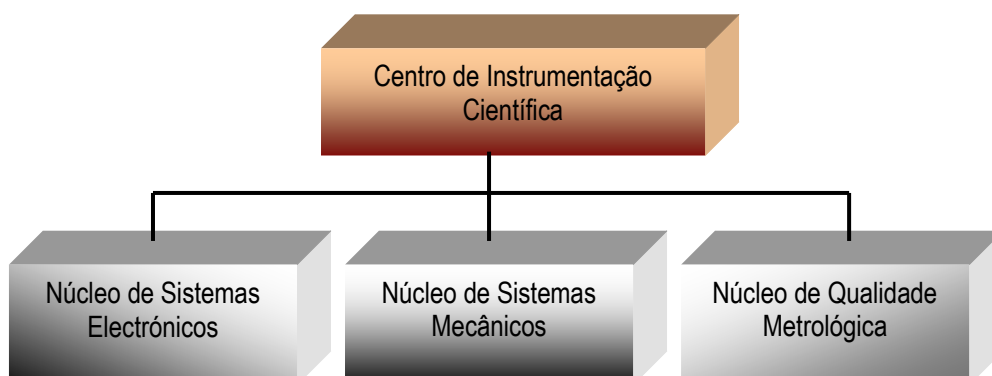
- Planeamento de sistemas de transportes terrestres, incluindo a avaliação de impactes ambientais e territoriais; funcionamento do sistema de tráfego rodoviário; sistemas de informação e automatização do traçado de infra-estruturas



- Realização de estudos no domínio dos caminhos-de-ferro, convencionais ou de alta velocidade, nas seguintes vertentes: observação e modelação do comportamento da super estrutura; caracterização e estudo de materiais; apoio à concepção, construção, reabilitação e gestão da qualidade dos empreendimentos.



### Centro de Instrumentação Científica



Este Centro desenvolve a sua actividade prioritariamente na satisfação das necessidades dos outros Departamentos e Centros do LNEC, concebendo e desenvolvendo instrumentos de medição, de equipamentos de ensaio quer para utilização em campo ou em laboratório e de outros sistemas e dispositivos electromecânicos para aplicação em estudos mais abrangentes no domínio da Engenharia Civil.

#### Perspectivando o futuro

Sendo relevante a utilização da modelação matemática esta não é muitas vezes condição suficiente, sobretudo quando se está perante fenómenos novos. Nestes casos aferem-se muitas vezes os resultados matematicamente obtidos confrontando-os com a experimentação através da criação de um modelo à escala e posterior observação do seu comportamento, durante um processo de simulação em que se sujeita referido modelo a



condições idênticas (condições de ensaio) às que acontecem em ambiente natural. Assim, é necessário observar e actuar ou seja medir e impor, com a qualidade necessária (metrologia), um dado conjunto de grandezas físicas. Para tal, é necessário que se disponha de instrumentação científica e de conhecimento sobre a mais adequada utilização dos mesmos.

É pois importante que exista capacidade no LNEC para o desenvolvimento de nova instrumentação científica, bem como o conhecimento para utilizar e potenciar a utilização de outra já disponível, e ainda capacidade para definir técnicas de medição e métodos de ensaios.

Metrologia: equipamento diverso

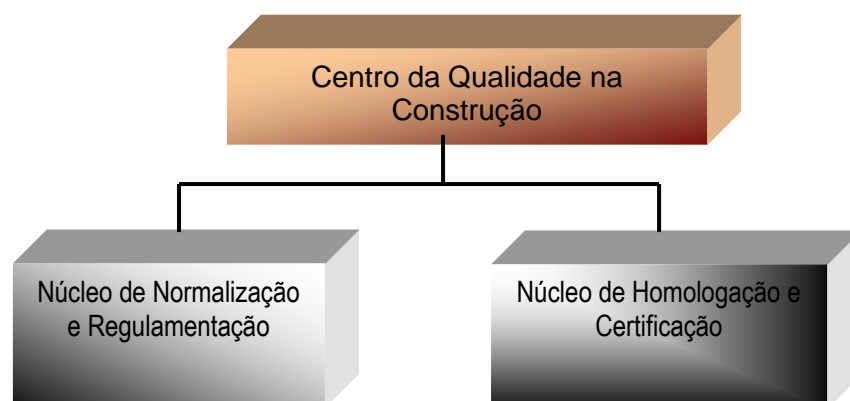
*Laboratório Meteorologia - Universidade de Engenharia Mecânica do Brasil*

*Coordenador: Prof. Antônio Piratelli*

*Filho*



## Centro de Qualidade na Construção



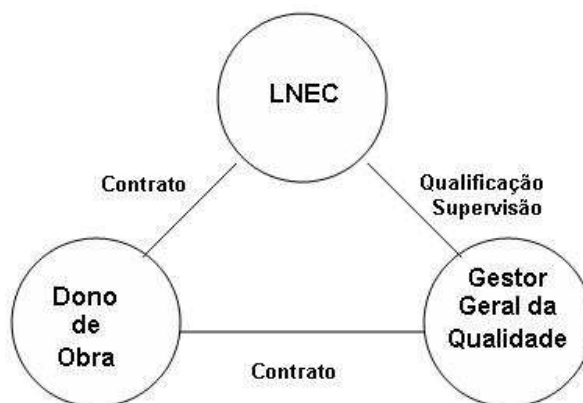
Este Centro contemplado na Decreto-Lei N° 422/99 – lei orgânica do LNEC entrou plenamente em funcionamento no ano de 2003.

Foi criado com o objectivo de potenciar e enquadrar de forma mais abrangente e sistemática as diversas actividades do LNEC vocacionadas para a promoção da qualidade nas actividades de construção e obras públicas.

O Centro da Qualidade na Construção, desenvolve a sua acção através da:

- Preparação de especificações, normas e regulamentos
- Certificação, homologação e apreciação técnica de produtos, sistemas, processos de construção e empreendimentos

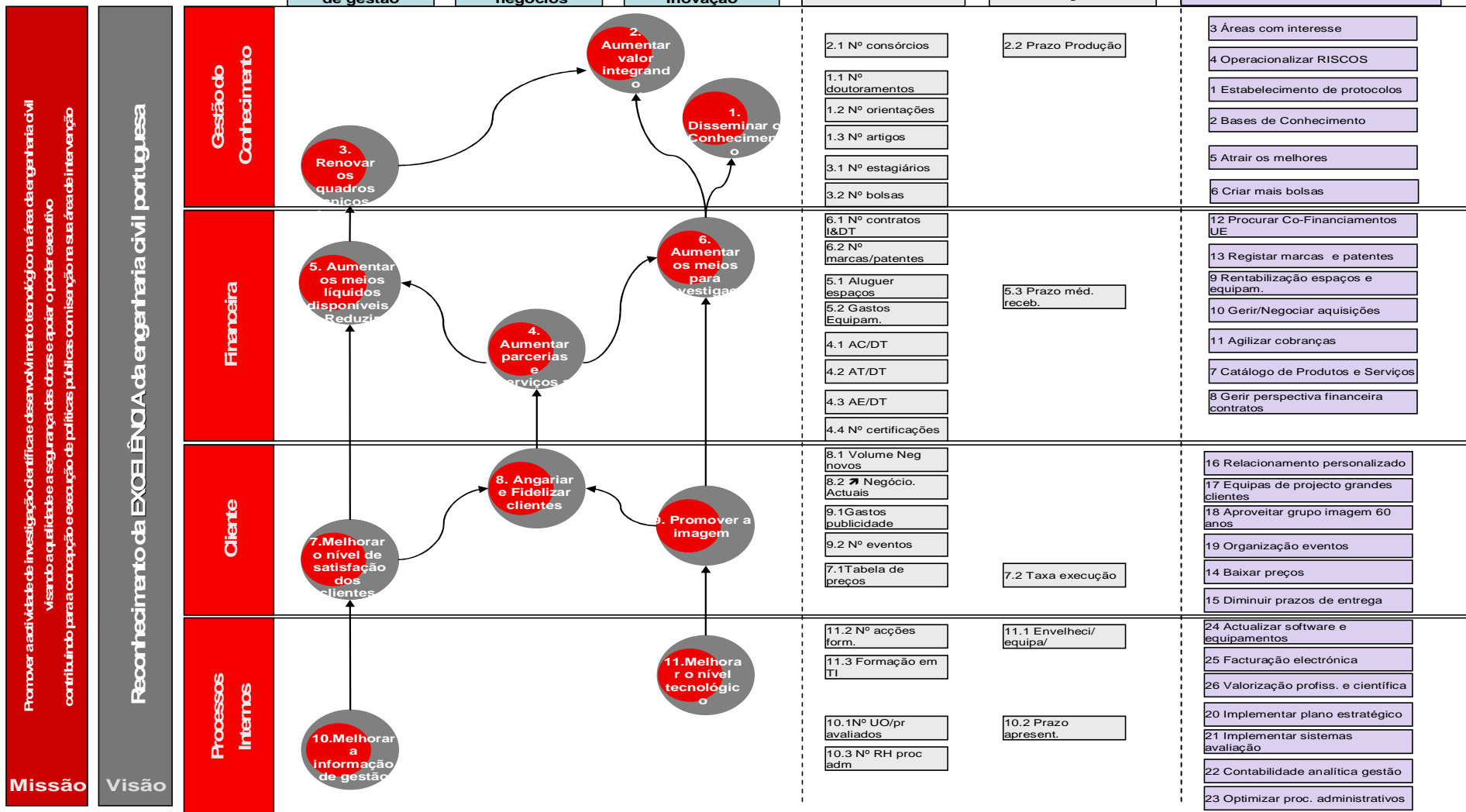
*Ciclo da atribuição da 'Marca de Qualidade LNEC', criada pelo Decreto-Lei 310/90 de 1 de Outubro*



Ciclo da atribuição da 'Marca de Qualidade LNEC', criada pelo Decreto-Lei 310/90 de 1 de Outubro

# ANEXO 2 - Mapa Consolidado

ANEXO 2 – MAPA CONSOLIDADO



# ANEXO 3 - Plano de Comunicação

## **Apresentação do plano de comunicação**

Porque achamos que a comunicação é fundamental em qualquer organização e porque detectámos que o LNEC não tem formalmente instituído um plano de comunicação além de acharmos que a comunicação que existe é insuficiente e não chega a todos os colaboradores, estudámos um possível plano de comunicação visando sobretudo a divulgação a todos os colaboradores do plano estratégico a desenvolver. Em simultâneo, mas ainda com preocupações financeiras, sabendo que os meios são escassos apontamos para uma maior divulgação do LNEC e da actividade que desenvolve.

## **Introdução**

Quer se queira ou não a comunicação interna existe sempre, independentemente de esta estar formal ou oficialmente assumida. As conversas de corredor ou de pausa para café são um espaço privilegiado para a comunicação interna. A diferença é que com a introdução na organização de uma política de comunicação se podem combater eficazmente os rumores, envolver os colaboradores nos projectos da organização e promover um clima de confiança e bom ambiente.

## **A importância de fazer o diagnóstico interno da instituição**

Antes de mais, comunicar é sobretudo ouvir.

Para conhecer as pessoas, as suas percepções e expectativas é necessário ouvi-las. Com esta atitude diagnostica-se a organização e em simultâneo valorizam-se os colaboradores

Antes de se avançar com um plano de comunicação interna, deve então conhecer-se o estado social da entidade

É então útil, antes de se avançar para um plano de comunicação, saber-se:

- Quais as expectativas dos colaboradores em relação à entidade e ao seu futuro dentro desta
- Perceber-se se a política interna tem sido coerente com política geral da entidade e a sua cultura

- Se o modo como tem sido veiculada a informação interna estão adequados aos fins pretendidos, ou se pelo contrário nem sequer existem

Este diagnóstico pode ser realizado por meio de um questionário claro, neutro lógico e progressivo (do geral para o particular). Também pode ser utilizado o método de quotas ou amostragem, desde que a amostra seja representativa e tenha de facto em conta, sector, cargo, idade e sexo. O documento deve ser curto, de fácil tratamento e pedagógico.

As visitas aos serviços permitem perceber algumas situações e as entrevistas em ambiente formal, dirigidas por técnicos da área de comunicação, são outros meios de executar o diagnóstico interno.

O modo como a direcção está envolvida no que se refere à comunicação interna, também constitui objecto de análise, nomeadamente nas seguintes questões:

- Qual o papel da direcção na transparência da informação?
- As chefias têm um papel importante na divulgação da informação?
- A direcção apoia claramente as chefias nessa acção?
- Aquilo que se informa é alterado na prática diária?

Por último é importante perceber de que modo os valores da organização são sentidos por todos. Cada instituição detém a sua própria cultura e toda a comunicação deve preocupar-se em a transmitir.

Após esta análise ter sido efectuada, os resultados deverão então ser apresentados à equipa que vai desenvolver o plano de comunicação.

### **Organizar o plano de comunicação**

Diagnosticados os pontos fortes e fracos da política de comunicação (caso exista) a direcção deve reunir-se com a equipa e definir de forma participativa os objectivos da comunicação interna.

É necessário perceber quem será o público alvo da comunicação e se ele é ou não homogéneo, porque dependendo por exemplo das habilitações literárias assim poderemos ter de possuir planos comunicacionais alternativos.

Definir-se-ão então os objectivos da política de comunicação interna e a partir daí estudar-se-ão os meios a utilizar no plano de comunicação.

Quanto à definição dos objectivos também aqui eles deverão ser do tipo SMART, ou seja

- Specific (Específicos) – simples e de fácil execução
- Mensurable (Mensuráveis) – transparentes no modo de alcance
- Agreed (Acordados) – previamente validados
- Realistic (Realísticos) – têm de ser exequíveis
- Timed (Tempo) – têm prazo para o seu alcance

O Plano terá êxito se à partida existir um compromisso real por parte da direcção e se os meios escolhidos forem adequados aos seus objectivos e públicos.

É também de toda a importância a definição de quem são as pessoas que vão dirigir o plano de comunicação. No LNEC por exemplo o elemento coordenador da equipa deverá ser no nosso entender a Chefe da Divisão de Relações Publicas.

É necessário que igualmente se defina um orçamento, sendo responsabilidade do coordenador pela implementação do plano de comunicação apresentar à direcção para aprovação um caderno de encargos para cada uma das secções que seja necessário desenvolver (isto também é válido para a comunicação externa)

Finalmente a definição dos meios depende da dimensão da entidade e do orçamento disponível.

Podem ser utilizados:

- Meios orais
- Meios escritos
- Meios audiovisuais
- Novas tecnologias

O plano deve determinar o ou os meios mais adequados para fazer passar a comunicação pretendida. Assim podem identificar-se para cada meio vantagens e desvantagens:

### • **Reunião**

Vantagens - é um dos meios mais eficazes de comunicar activamente. É imediato e transmite informação de referência.

Desvantagens – Quando existe um excesso de reuniões o conceito banaliza-se e leva ao desinteresse.

### • **Nota de serviço ou comunicação escrita**

Vantagens – transmite uma informação muito precisa. Envolve as chefias e direcciona a comunicação.

Desvantagens – Custos de redacção, reprodução e distribuição.

### • **Flash de informação**

Vantagens – Ideal para dar a conhecer um resultado ou uma mudança.

Desvantagens – Reprodução.

### • **Placard**

Vantagens – Simples, de fácil gestão e adequado para todo o tipo de mensagens. Muito útil para informar sobre aspectos legais e acções desencadeadas pela empresa

Desvantagens – Tem um custo variável associado (que vai depender da tecnologia associado ao tipo utilizado).

### • **Folheto**

Vantagens – Dá a conhecer as novidades e todas as acções. Chega facilmente a toda a equipa

Desvantagens – É dispendioso

### • **Manual de acolhimento**

Vantagens – Apresenta a organização e os seus procedimentos. Facilita a integração

Desvantagens – Leva tempo a sistematizar e a manter actualizado

### • **Carta ao pessoal**

Vantagens – Documento normalmente assinado pela direcção focando aspectos importantes da visão da instituição. É dirigida e personalizada. É eficiente no combate aos rumores.

Desvantagens – Se não é muito objectiva, pode conduzir a interpretações erradas.

#### • **Inquéritos**

Vantagens – Diagnostica o ambiente na organização. Permite a livre expressão dos colaboradores.

Desvantagens – Leva bastante tempo para a realização e análise.

#### • **Jornal da entidade**

Vantagens – Pode ser distribuído na empresa e para o domicílio de todos os colaboradores. Considerado por muitos como um canal de comunicação interno de referência. O mais importante é quem escreve e a capacidade que tem de captar a atenção dos leitores.

Desvantagens – É dispendioso. Pode envolver recursos humanos especializados. Consome tempo de edição, paginação, redacção e distribuição.

#### • **Intranet**

Vantagens – Permite a circulação rápida de informação e pode ser facilitadora dos processos mais burocráticos. Uma ferramenta do presente, massivamente para o futuro.

Desvantagens – Também envolve tempo e requer a detenção de algum conhecimento e de recursos informáticos.

#### • **E-mail**

Vantagens – É um meio relativamente barato e fácil de comunicar. É tal como a intranet uma ferramenta do presente a utilizar massivamente no futuro.

Desvantagens - Requer programa informático que permita o acesso a todos na organização e também algum conhecimento por parte dos recursos humanos.

## **O PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O LNEC**

### **1. Apresentação**

O presente documento é a primeira abordagem para o plano de comunicação 2007/2008 do LNEC. Deve ser lido de forma integrada com o documento ‘Definição de um Plano Estratégico aplicado ao Laboratório Nacional de Engenharia Civil à luz da metodologia do Balanced Scorecard’ a aplicar em 2008.

Trata-se de comunicar a todos os “*stakeholders*” e particularmente aos colaboradores do LNEC a estratégia para operar mudanças conducentes à realização da missão à luz da visão que norteará as acções do LNEC.

Importante será realçar a Missão, a Visão e os Valores associados ao Laboratório Nacional de Engenharia Civil

Missão - Promover a actividade de investigação científica e desenvolvimento tecnológico na área da engenharia civil visando a qualidade e a segurança das obras e apoiar o poder executivo contribuindo para a concepção e execução de políticas públicas com isenção na sua área de intervenção.

Visão - Reconhecimento da excelência da engenharia civil portuguesa

Valores – Independência/Imparcialidade; integridade, credibilidade, competência e herança cultural

## **2. Composição da equipa do projecto comunicacional**

A equipa é composta por quatro elementos, com competências pluridisciplinares, representativas dos grupos de pessoal. Um elemento do grupo de pessoal de investigação, um elemento do grupo técnico superior - área de relações públicas, um elemento do grupo de pessoal técnico e um elemento do grupo de pessoal administrativo

## **3. Funções**

A equipa terá como funções o cumprimento das acções delineadas no mapa comunicacional e para isso deverá estabelecer previamente o modo e os recursos necessários ao cumprimento dos objectivos delineados. Deve também calendarizar as apresentações públicas e de promoção externa, apresentando antecipadamente os custos previsionais dessas acções. É da sua responsabilidade o acompanhamento da execução do plano estratégico, como forma de poder direccionar ou redireccionar o plano de comunicação, através de reuniões periódicas com os coordenadores de grupo responsáveis pela implementação do projecto. Igualmente deverá manter os responsáveis de 1ª linha informados sobre o andamento dos trabalhos.

#### **4. Objectivos**

Os objectivos do plano de comunicação são:

- Dar a conhecer a Missão, a Visão e os Valores do LNEC, interna e externamente;
- Informar sobre os vectores estratégicos à acção do LNEC, bem como os objectivos que lhe estão subjacentes;
- Publicitar as iniciativas planeadas para a concretização dos objectivos;
- Comunicar as metas a alcançar e informar sobre os seus indicadores;
- Comunicar e publicitar a calendarização dos eventos a realizar no âmbito do projecto estratégico.

No final do ano deve então ser executado o relatório da execução do plano de comunicação, o qual também deve ser lido em função do desempenho alcançado pelo plano estratégico que lhe esteve na origem.

Seguir-se-ão medidas correctivas e de realinhamento para que os resultados que forem alcançados com este plano possam continuar a ser tidos em conta na actuação futura do LNEC.

Finalizámos assim o nosso trabalho académico. Foi muito trabalhoso mas foi bom em termos de conhecimento. De facto a metodologia Balanced Scorecard é relativamente simples de apreender. Mas para se fazer ao nível das instituições um trabalho eficiente e eficaz sobre esta matéria é necessário que a gestão ao mais alto nível esteja devidamente envolvida uma vez que a metodologia exige a dinamização de todos os colaboradores e estes apenas serão mobilizáveis para causas que lhe sejam correctamente transmitidas e os façam sentir úteis e valorizados para o objectivo maior da instituição.

Assim o primeiro passo tem de ser dado pela gestão de topo, ainda que a proposta de avançar para o estudo possa ser apresentado por outros dirigentes ou até mesmo outros colaboradores.

Reconhece-se a utilidade desta acção e em concreto de mais esta ferramenta a que poderemos vir a recorrer, dependendo a sua aplicação das circunstâncias.