
Este documento irá circular exclusivamente através da aplicação de Gestão Documental onde ficará registada toda a informação e despachos.

ASSUNTO:	Definição de metodologia para garantir o melhor alinhamento entre objetivos e indicadores estratégicos de forma a implementar o Balanced Scorecard dos serviços e o QUAR do IPC
----------	---

COIMBRA,	19 de março de 2021
----------	---------------------

DE:	Chefe de Divisão do Departamento de Planeamento e Auditoria
PARA:	Vice-Presidente, Doutora Ana Ferreira cc Presidente do IPC Vice-Presidente Cândida Malça

Serve a presente comunicação interna para apresentar proposta de metodologia de implementação do Balanced Scorecard e do QUAR.

Espera-se que a presente metodologia contribua para o cumprimento da recomendação de melhoria do SIGQ expressa no Relatório preliminar da CAE (ASIGQ/20/00001) e que recomenda o seguinte:

«Estabelecer uma metodologia/abordagem para garantir o melhor alinhamento entre objetivos e indicadores estratégicos de forma a implementar o QUAR e o Balanced Scorecard dos serviços e relatórios de atividade (RA) anuais de reflexão crítica sobre o cumprimento das metas estabelecidas nos Planos de Atividades (PA).»

A Chefe de Divisão do Departamento de Planeamento e Auditoria



Conteúdo

1	ENQUADRAMENTO	4
1.1	O QUE É O BALANCED SCORECARD E PARA QUE SERVE?	4
1.2	O QUE É O QUAR E PARA QUE SERVE?	5
1.2.1	Planeamento do processo de avaliação através do QUAR	7
1.2.2	Modalidades e periodicidade de avaliação dos serviços	7
1.2.2.1	Autoavaliação	7
1.2.2.2	Heteroavaliação	8
1.2.3	Parâmetros de avaliação do QUAR e avaliação final de desempenho dos serviços	8
2	METODOLOGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC E DO QUAR	10
2.1	ALGUMAS QUESTÕES PRÉVIAS TIDAS EM CONTA NA PROPOSTA APRESENTADA	10
2.2	METODOLOGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	12
2.2.1	Definição da estratégia da instituição	12
2.2.2	Definição da equipa responsável pela implementação do Balanced Scorecard	14
2.2.3	Decisão sobre o software de suporte à implementação do BSC e formação	14
2.2.4	Concepção do modelo	15
2.2.4.1	Definição das perspetivas de análise do Balanced Scorecard e do seu peso relativo no desempenho organizacional	15
2.2.4.2	Alinhamento dos objetivos estratégicos com as perspetivas de análise	16
2.2.4.3	Definição do peso relativo de cada objetivo estratégico no desempenho da instituição	17
2.2.4.4	Definição de relações causa-efeito	18
2.2.4.5	Definição dos indicadores-chave estratégicos de medição do desempenho (KPI)	18
2.2.4.6	Definição do peso relativo dos indicadores-chave estratégicos de medição do desempenho (KPI)	19
2.2.4.7	Definição das metas	19
2.2.4.8	Definição das amplitudes de variação dos resultados e dos níveis de classificação dos resultados	20
2.2.4.9	Definição dos projetos associados aos indicadores (opcional)	23
2.2.4.10	Definição das iniciativas estratégicas	24
2.2.5	Implementação do BSC	24
2.2.5.1	Carregamento dos parâmetros no software e parametrização das ligações para recolha automática de resultados	24
2.2.5.2	Execução da estratégia	25
2.2.5.3	Monitorização da execução do plano	25
2.2.5.4	Avaliação dos resultados e produção de relatórios	27
2.2.5.4.1	Metodologia de avaliação	27
2.2.5.4.2	Produção de relatórios	29
2.2.5.5	Agir face à avaliação da estratégia	34
2.3	METODOLOGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO QUAR	35
2.3.1	Definição da equipa responsável pela implementação do QUAR	35
2.3.2	Planeamento e concepção do modelo	35
2.3.3	Implementação do modelo	37
2.3.3.1	Carregamento dos parâmetros no software	37
2.3.3.2	Execução do plano	37
2.3.3.3	Monitorização do QUAR	37
2.3.3.4	Autoavaliação	37
2.3.3.5	Definição de medidas corretivas	38

Índice de figuras

Figura 1 – Perspetivas iniciais do Balanced Scorecard, de acordo com Kaplan e Norton (1992)	5
Figura 2 - Processo de definição da estratégia da instituição	13
Figura 3 – Exemplo de Scorecard em árvore	26
Figura 4 - Exemplo de Scorecard em lista	26



Figura 5 – Exemplo de Scorecard em dashboard	26
Figura 6 – Visualização em histograma da evolução de um indicador	27
Figura 7 – Comparação de indicadores de vários mapas com o Classificador de Benchmarking.....	29
Figura 8 – Exemplo de relatório para cada indicador.....	31
Figura 9 - Exemplo de Relatório de descrição geral do mapa estratégico	32
Figura 10 - Exemplo de relatório das metas por indicadores e por mapa estratégico.....	32
Figura 11 - Exemplo de relatório de indicadores geridos por projetos.....	33
Figura 12 – Exemplo de relatório de dados	33

1 Enquadramento

1.1 O que é o Balanced Scorecard e para que serve?

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de planeamento e de gestão estratégica organizado em torno de um conjunto de perspetivas de análise e baseado em indicadores de medição de resultados organizacionais, estruturados através de uma cadeia de relações de causa e efeito, de forma a permitir à organização avaliar o seu desempenho organizacional.

Este sistema tem como objetivos:

- Clarificar e criar consenso sobre a visão e a estratégia da administração;
- Comunicar e relacionar os objectivos estratégicos à medida de toda a organização;
- Alinhar as metas de cada unidade à visão e estratégia da organização;
- Melhorar a comunicação interna e externa da organização;
- Monitorizar o desempenho organizacional.

O BSC introduz 4 processos de gestão que contribuem para ligar os objectivos estratégicos (de médio/ longo prazo) aos objectivos operacionais (de curto prazo):

1. **Tradução da visão** – Este processo, ao transmitir a visão da organização através de um conjunto integrado de objectivos e indicadores negociados entre os gestores de topo, permite descrever as diretrizes de longo prazo necessárias para o que se pretende atingir;
2. **Comunicação e ligação** – Este processo permite que os gestores comuniquem a estratégia à organização e liguem os objectivos estratégicos aos objectivos departamentais e individuais;
3. **Planeamento** – Este processo, permite utilizar os objectivos estratégicos como um instrumento para estabelecer prioridades e distribuir recursos, definir metas, alinhar iniciativas e, desta forma, coordená-las no sentido da prossecução dos objectivos de longo prazo;
4. **Feedback e aprendizagem** - Este processo, através da monitorização dos resultados de curto prazo, permite avaliar se a estratégia está a ser seguida e efectuar as correções, se necessário

No modelo original de Kaplan e Norton,¹ aplicado às empresas, os objectivos e respectivos indicadores são agrupados de acordo com as seguintes perspetivas:

¹ Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard-measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9.



Figura 1 – Perspetivas iniciais do Balanced Scorecard, de acordo com Kaplan e Norton (1992)

A medição dos indicadores de desempenho definidos para os diversos objetivos associados a cada uma das perspetivas permite à organização avaliar o seu desempenho em cada perspetiva e o seu desempenho global.

Ao longo do tempo, este sistema evoluiu e começou também a ser aplicado a organizações do setor público. Nestas organizações o sistema teve, contudo, de ser adaptado:

- A perspetiva financeira é abordada de forma diferente, passando a ser analisada como um meio para a organização atingir os seus objetivos em vez de ser um fim, dando-se maior ênfase à forma como a organização utiliza os seus recursos ou à eficácia na cobrança das suas receitas em vez da ênfase no lucro.;
- A perspetiva do cliente é substituída pela perspetiva do utente e da sociedade, dado que a oferta destas organizações não se destina apenas à satisfação de necessidades individuais, mas também à satisfação das necessidades coletivas da sociedade onde se inserem e das necessidades dos cidadãos, dotados de um conjunto de direitos e deveres.

Daí resultaram diversos modelos de BSC com perspetivas distintas do modelo original e onde a abordagem a cada uma delas passou a ser feita também de forma diferente.

1.2 O que é o QUAR e para que serve?

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 2007-12-28, com as alterações entretanto sofridas, o QUAR é o suporte do subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), que integra o SIADAP.

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objetivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

- **Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte**, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- **Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal**, nos termos da legislação aplicável;
- **Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço** para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- **Monitorização** e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- **Elaboração do relatório de actividades**, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de autoavaliação previsto na legislação do SIADAP.

Os subsistemas SIADAP 1, 2 e 3 comportam os seguintes ciclos de avaliação:

- SIADAP 1 (Serviços) - anual;
- SIADAP 2 (Dirigentes) - de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço;
- SIADAP 3 (restantes trabalhadores) - bienal.

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) **deverá funcionar de forma integrada com os restantes subsistemas do SIADAP**, pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

- A missão do serviço;
- Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e mantido actualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.

Os documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

A dinâmica de actualização do QUAR deve sustentar-se:

- Na análise da envolvimento externa;
- Na identificação das capacidades instaladas e nas oportunidades de desenvolvimento do serviço;
- No grau de satisfação dos utilizadores.

Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar o QUAR.

O documento de suporte ao QUAR **não deve ser muito extenso** e deve sintetizar **os principais indicadores de desempenho do serviço** face aos objectivos definidos, o seu peso relativo e os recursos que contribuem para a sua prossecução.

1.2.1 Planeamento do processo de avaliação através do QUAR

De acordo com o artigo 65º da Lei n.º 66-B/2007 - Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I de 2007-12-28, com as alterações entretanto sofridas, o planeamento do processo de avaliação, definição de objectivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

- O processo **é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço** e deve decorrer
 - das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão,
 - das competências de cada unidade orgânica e
 - da gestão articulada de actividades, centrada na arquitectura transversal dos processos internos de produção;
- A definição de objectivos e resultados **a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respectivos dirigentes e trabalhadores**, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;
- A planificação em cascata, quando efectuada, **deve evidenciar o contributo de cada unidade orgânica para os resultados finais pretendidos para o serviço**.

O planeamento dos objectivos e resultados a atingir pelo serviço **é considerado pelo conselho coordenador da avaliação no estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho**, para a fixação de indicadores, em particular os relativos à superação de objectivos, e para validar as avaliações de *desempenho relevante* e *desempenho inadequado*, bem como o reconhecimento de *desempenho excelente*.

Na fase de planeamento estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, **nomeadamente visando o alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores**.

1.2.2 Modalidades e periodicidade de avaliação dos serviços

A avaliação dos serviços efectua-se através de **autoavaliação** e de **heteroavaliação**.

1.2.2.1 Autoavaliação

A autoavaliação dos serviços é realizada **anualmente**, em articulação com o ciclo de gestão.

A **autoavaliação tem carácter obrigatório** e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objectivos anualmente fixados.

A autoavaliação é parte integrante do relatório de actividades anual.

Em cada ministério compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação emitir parecer com análise crítica das autoavaliações constantes dos relatórios de actividades elaborados pelos demais serviços. O resultado desta análise é comunicado a cada um dos serviços e ao respetivo membro do Governo.

1.2.2.2 Heteroavaliação

A heteroavaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou de outra forma detetados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

A heteroavaliação **pode ser solicitada pelo serviço, em alternativa à autoavaliação**, mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI, no início do ano a que diz respeito o desempenho a avaliar.

Na heteroavaliação, que pode ser realizada por entidades internas da administração (por exemplo inspeções-gerais), ou por entidades externas (por exemplo associações de consumidores ou outros utilizadores), pretende obter-se um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou de outra forma detetados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

Na heteroavaliação não há lugar à atribuição de menção prevista para a autoavaliação.

A heteroavaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspeções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

1.2.3 Parâmetros de avaliação do QUAR e avaliação final de desempenho dos serviços

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, com as alterações entretanto sofridas, a avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- **Objectivos de eficácia**, entendida como medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- **Objectivos de eficiência**, enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- **Objectivos de qualidade**, traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Os objectivos são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre e são por este aprovados.

Para **avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo** são estabelecidos os seguintes **níveis de graduação**:

- **Superou o objectivo;**
- **Atingiu o objectivo;**
- **Não atingiu o objectivo.**

Em cada serviço são definidos:

- Os indicadores de desempenho para cada objectivo e respectivas fontes de verificação;



- Os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação indicados, podendo ser fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objectivo, de acordo com a natureza dos serviços.

A **avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente** pelas seguintes menções:

- **Desempenho bom**, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- **Desempenho satisfatório**, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- **Desempenho insuficiente**, não atingiu os objectivos mais relevantes.

A avaliação final do desempenho dos serviços **é proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação** e, após o parecer do serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, **é homologada ou alterada pelo respetivo membro do Governo**.

2 Metodologia proposta para a implementação do BSC e do QUAR

2.1 Algumas questões prévias tidas em conta na proposta apresentada

Uma vez que, tanto o BSC como o QUAR têm subjacente um sistema de planeamento e gestão associado à avaliação do desempenho organizacional, considera-se que seria positivo para a instituição que as metodologias de implementação dos dois sistemas estejam alinhadas entre si, sem, contudo, esquecer:

- A natureza mais estratégica, de médio longo prazo, associada ao BSC e a natureza mais operacional, associada ao curto prazo, do QUAR;
- A necessidade de alinhar os parâmetros de avaliação do QUAR com as perspetivas de análise e com os objetivos e indicadores do BSC;
- A necessidade de elaborar o BSC de forma participada, envolvendo não só a gestão de topo, mas também dirigentes e trabalhadores dos diversos departamentos e setores de forma a potenciar a sua integração na estrutura e cultura organizacional e na gestão dos recursos humanos;
- A necessidade de tirar partido das TIC participando ativamente na transição digital da Administração Pública, criando processos de apoio ao planeamento estratégico e operacional do IPC e das suas UO e de apoio à monitorização e reporte, através da recolha automática de dados e da produção automática de relatórios. Neste âmbito, a instituição dispõe atualmente do *software BSC Quidgest* que poderá apoiar todo o processo de implementação do BSC e QUAR e cujas potencialidades poderão ser aproveitadas e desenvolvidas.
- A estrutura interna e a organização complexa do IPC, que prevê:
 - A existência de um plano estratégico de médio prazo e de um plano de ação para o quadriénio do IPC, proposto pelo seu Presidente e aprovado pelo Conselho Geral (art.º 24º, n.º 2, al. a); art.º 35º, n.º 1, al. a), subalínea i) dos estatutos do IPC) e de linhas gerais de orientação da instituição no plano científico e pedagógico igualmente propostas pelo Presidente do IPC e aprovadas pelo Conselho Geral (art.º (art.º 24º, n.º 2, al. b); art.º 35º, n.º 1, al. a), subalínea ii) dos estatutos do IPC);
 - A existência de unidades orgânicas dotadas de autonomia administrativa (UOE e UOI) ou de autonomia administrativa e financeira (SASIPC), cujos responsáveis máximos, **tendo em consideração os documentos e as orientações aprovadas pelo Conselho Geral, pelo Conselho de Gestão e pelo Presidente do Instituto Politécnico de Coimbra**, submetem à apreciação dos diversos órgãos com competência para o efeito os respetivos planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação quadrienal, bem como os respetivos planos de atividade (art.º 49º, n.º 2, alíneas a) a c); art.º 66º, al. g), subalíneas i) a iii); art.º 81º, n.º 2, al. a), subalínea i) e ii) dos estatutos do IPC);
 - A existência de um plano de atividades do IPC, que resulta da conjugação das propostas de planos de atividade dos Serviços Centrais e das unidades orgânicas de ensino e investigação, submetido à aprovação do Conselho Geral pelo Presidente do IPC, através da apresentação de um documento único elaborado pela presidência (art.º 12º, n.º 2 a 4; art.º 24º, n.º 2, al. d); art.º 35º, n.º 1, al. a), subalínea iii) dos estatutos do IPC);
 - A existência de planos de atividades das unidades orgânicas, propostos ao Presidente do instituto pelos Presidentes das UOE e pelo Diretor da UOI, após apreciação dos órgãos com competência para o efeito nas unidades (Conselho e Conselho Científico, respetivamente) (n.º 5 do art.º 12º; al. c) do n.º 2 do art.º 49º; al. c) do art.º 72º dos Estatutos do IPC);
 - A existência de uma estrutura interna com 6 Unidades Orgânicas de Ensino; 1 Unidade Orgânica de Investigação; Serviços Centrais e Serviços de Ação Social.

Da estrutura interna e da organização do IPC definida nos seus estatutos decorrerá a necessidade de coexistência:

- De um planeamento estratégico e operacional transversal à instituição consubstanciado no Plano Estratégico e no Plano de Ação para o quadriénio do IPC e no Plano de Atividades do IPC;
- De um planeamento estratégico e operacional específico de cada unidade orgânica ainda que enquadrado com o planeamento estratégico e operacional do IPC, consubstanciado nos respetivos Planos Estratégicos, Planos de Ação e Planos de Atividades.

2.2 Metodologia proposta para a implementação do Balanced Scorecard

2.2.1 Definição da estratégia da instituição

Como o BSC deve produzir uma ligação entre a estratégia e as ações operacionais do IPC, a sua implementação inicia-se pela definição da estratégia da instituição.

Na definição da sua estratégia, partindo da missão da instituição, dos seus valores, de uma análise SWOT, que identifique, internamente, quais as suas forças e fraquezas e, externamente, quais as oportunidades e ameaças que enfrenta, o IPC definirá qual o futuro pretendido para a organização e identificará os seus fatores críticos de sucesso e as suas competências críticas.

A partir desta análise, o IPC constrói o seu mapa estratégico, definindo:

- Os eixos estratégicos, ou as linhas de orientação estratégica que guiam a sua ação;
- Os objetivos estratégicos, ou resultados globais que pretende atingir no médio/ longo prazo;
- As relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos;
- Os indicadores-chave estratégicos, que traduzirão a forma como a instituição irá medir e monitorizar os resultados globais;
- As metas estratégicas, que indicarão quais os níveis pretendidos para os resultados globais a atingir no médio/ longo prazo;
- As iniciativas estratégicas, que definirão quais as ações a desenvolver para atingir os objetivos estratégicos.

De seguida, deverão definir-se as unidades orgânicas e os departamentos/ setores da instituição associados à prossecução dos objetivos estratégicos e à implementação das iniciativas estratégicas.

Por fim, deverá definir-se a periodicidade de monitorização dos indicadores estratégicos e das iniciativas estratégicas, bem como a forma como se avaliarão os resultados alcançados.

O processo de definição da estratégia da instituição encontra-se descrito na figura seguinte.

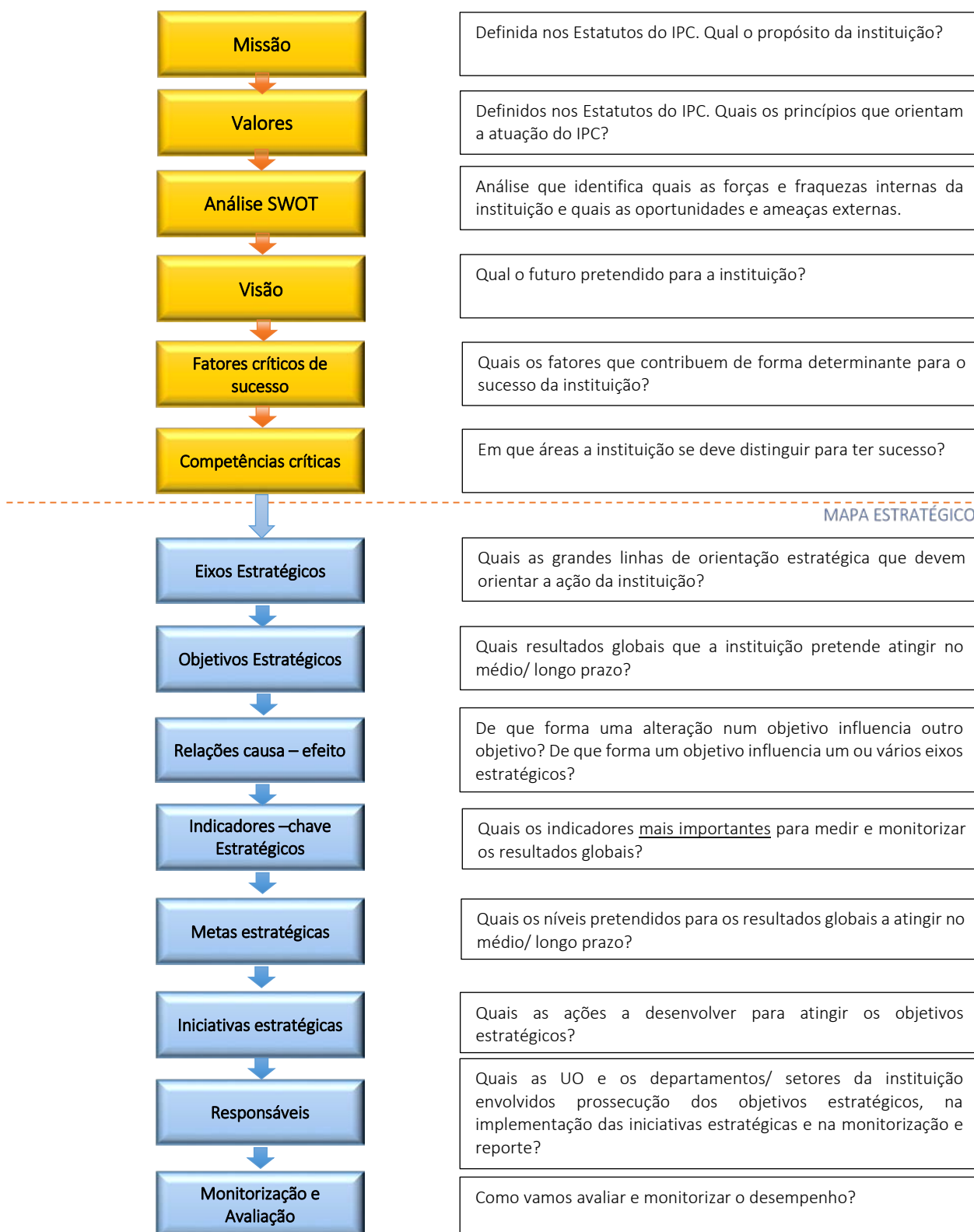


Figura 2 - Processo de definição da estratégia da instituição

Como estatutariamente cada unidade orgânica tem um plano estratégico, caso se pretenda aplicar o BSC de forma transversal às diferentes UO, as mesmas deverão ajustar os respetivos planos estratégicos de forma a alinhá-los com o plano estratégico do IPC, através de um processo semelhante ao que foi descrito. A necessidade de coexistência de planos estratégicos nas UO, semelhantes segundo a natureza da sua missão e de um plano estratégico para o IPC implicará a necessidade de criar modelos específicos para:

- O IPC;
- As Unidades Orgânicas de Ensino;
- A Unidade Orgânica de Investigação;
- Os Serviços Centrais;
- Os SASIPC.

2.2.2 Definição da equipa responsável pela implementação do Balanced Scorecard

A implementação do BSC exige não só o envolvimento da gestão de topo, mas também de conjunto de outros recursos humanos com atribuições muito diversas. Assim, será necessário definir o(s) responsável(veis):

- pela conceção do modelo;
- pela gestão das configurações base do *software*;
- pela manutenção das bases de dados associadas, pela criação de ligações que permitam, sempre que possível, o carregamento automático de dados e pelas parametrizações necessárias à produção automática de documentos;
- pelo carregamento das variáveis de suporte (mapas estratégicos, perspetivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas, projetos, atividades, etc.);
- pelo carregamento da informação relativa à execução do que foi planeado (resultados, iniciativas, atividades, etc.)
- pela monitorização das iniciativas, atividades, indicadores, objetivos e perspetivas;
- pela realização das avaliações periódicas e pela análise dos resultados da avaliação.

2.2.3 Decisão sobre o *software* de suporte à implementação do BSC e formação

Antes de dar continuidade ao processo, será vantajoso para a instituição que se tome uma decisão sobre a continuidade da utilização *software* disponível (*BSC Quidgest*®) e cuja utilização foi descontinuada em 2017.

Para o efeito, será importante retomar o contacto com o fornecedor, averiguar quais as melhorias entretanto verificadas e solicitar uma apresentação da aplicação e das suas funcionalidades atuais.

Caso seja decidido continuar com o *software BSC Quidgest*®, deverá ser solicitada ao fornecedor formação adaptada aos diversos perfis associados à implementação, manutenção e utilização do *software*.

Esta formação será muito importante para que se tomem decisões mais informadas sobre a melhor forma de implementar o BSC.

Caso não se opte pela continuação de utilização do *software BSC Quidgest*® deverá auscultar-se o mercado, estudar alternativas e selecionar outro *software*, após o que deverá também ser solicitada formação adaptada aos diversos perfis associados à implementação, manutenção e utilização do *software*.

2.2.4 Conceção do modelo

2.2.4.1 *Definição das perspetivas de análise do Balanced Scorecard e do seu peso relativo no desempenho organizacional*

As perspetivas de análise do **Balanced Scorecard** são as dimensões em torno das quais se organizam e estruturam os objetivos e os indicadores do planeamento estratégico de uma organização.

A análise da implementação do BSC em instituições de ensino superior² tem mostrado que as perspetivas de análise utilizadas pelas IES são muito diversas, dependem do contexto em que as mesmas operam e afastam-se bastante do modelo original preconizado por Kaplan e Norton. Esta evolução do modelo inicial suporta a possibilidade de utilizar os eixos estratégicos como perspetivas de análise no *Balanced Scorecard*.

Atendendo a que brevemente se realizarão eleições para escolher a continuidade ou a mudança de Presidente do Instituto Politécnico de Coimbra, o próximo plano estratégico encontra-se por definir, pelo que a definição das perspetivas do BSC se encontra, nesta data, em aberto.

Contudo, apenas a título de exemplo, com base no processo de planeamento recente, poderíamos ter as seguintes perspetivas do BSC:

1. **Qualidade e Inovação no Ensino** – Como criar valor para o estudante e para a sociedade através de um ensino de qualidade e inovador?
2. **Investigação e Inovação de Excelência para a Sociedade** - Como criar valor para a sociedade através do desenvolvimento da investigação aplicada e da promoção de projectos de transição de Conhecimento e Tecnologia?
3. **Infraestruturas e Recursos** – Como devemos gerir os nossos recursos, processos e sistemas de informação, de forma a disponibilizar infraestruturas e equipamentos de qualidade, ter recursos humanos qualificados e motivados e adotar processos e sistemas de informação eficientes e eficazes?
4. **Campi Sustentável e Saudável** – Como criar valor para o estudante e para a sociedade através da promoção de práticas sustentáveis ao nível ambiental e da promoção da segurança e saúde dos trabalhadores e dos estudantes?
5. **Promoção da Notoriedade do IPC** – Como criar valor para o estudante e para a sociedade através da forma como a instituição comunica internamente e com o exterior?
6. **Ação Social** – Como criar valor para o estudante e para a sociedade através da promoção de uma instituição inclusiva, que disponibilize serviços de alojamento, de alimentação e de saúde de qualidade e que adote estratégias de proximidade através da disponibilização de apoios diversos?

As diversas perspetivas poderão contribuir de forma diferente para o desempenho da instituição, quer pela tipologia de objetivos, recursos e iniciativas que lhe estão associados, quer pelos riscos que lhes estão subjacentes, quer ainda pela capacidade que instituição tem para os gerir.

Por outro lado, dentro do IPC, essa importância relativa poderá também variar, dada a natureza diferente das unidades envolvidas e da intervenção também diferente que as mesmas têm na gestão dessas perspetivas e dos objetivos que lhe estão associados.

Assim, definidas que estejam as perspetivas de análise, será necessário:

² Veja-se, por exemplo, Fijałkowska, J., & Oliveira, C. (2019). Balanced Scorecard in Universities. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 10, Issue 4, 58-83.

- Definir o peso relativo de cada perspetiva na avaliação do desempenho da instituição:
 - no IPC;
 - em cada tipologia de unidade orgânica
 - UOE;
 - UOI;
 - SC;
 - SASIPC.

No exemplo acima, caso se pretendesse dar igual peso na instituição a todas as 6 perspetivas, o peso relativo de cada uma no desempenho institucional seria de $16.67\% = 100\%/6$. Contudo, as diferentes perspetivas poderão ter pesos distintos no desempenho da instituição.

Por outro lado, nas diversas UO, o peso relativo de determinada perspetiva poderá também variar, por não estar dentro da sua esfera de gestão, ou estar apenas de forma marginal. Assim, uma perspetiva poderá ter um peso reduzido no desempenho em determinada unidade e ter um peso significativo noutra unidade. Veja-se por exemplo a perspetiva 6 – *Ação Social*: enquanto nos SASIPC esta perspetiva terá um peso muito significativo, nas UOE, nas UOI e nos SC, por não intervirem na gestão dos recursos, iniciativas e objetivos que lhe estão associados, o seu peso relativo será nulo ou quase nulo.

Mais uma vez, a gestão de topo terá um papel decisivo na definição deste aspeto e a participação dos responsáveis máximos das UO e dos dirigentes intermédios será também uma mais valia, devendo promover-se a adoção das perspetivas de forma transversal às diversas unidades orgânicas do IPC, adaptando o seu peso relativo à natureza das UO, consoante se tratem de unidades orgânicas de ensino (UOE), de investigação (UOI), SASIPC ou Serviços Centrais.

Para garantir a uniformidade das perspetivas definidas no planeamento e na avaliação do desempenho organizacional, a instituição deverá definir normas relativas à sua utilização no IPC e nas UO.

2.2.4.2 *Alinhamento dos objetivos estratégicos com as perspetivas de análise*

Depois de definidas as perspetivas de análise e o seu peso relativo será necessário alinhar os diversos objetivos estratégicos com as perspetivas previamente definidas.

Caso as perspetivas de análise sejam distintas dos eixos estratégicos, tal processo implicará um realinhamento dos objetivos estratégicos face às perspetivas definidas. Caso se opte por considerar como perspetivas de análise os eixos estratégicos, o processo já estará concluído, uma vez que já terá sido elaborado na fase de construção do mapa estratégico.

Para o exemplo do mapa estratégico 2017-2021 teríamos:

- Perspetiva 01 - Qualidade e Inovação no Ensino
 - OE 01 - Ajustar a oferta formativa às tendências do mercado;
 - OE 02 - Promover o sucesso académico;
 - OE 03 - Aumentar a captação de estudantes (nacionais e internacionais);
 - OE 04 - Promover a empregabilidade dos diplomados;
 - OE 05 - Implementar e Certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ);
 - OE 06 - Reforçar a Internacionalização.
- Perspetiva 02 - Investigação e Inovação de Excelência para a Sociedade

- OE 07 - Aumentar a produção científica;
- OE 08 - Promover a inovação, o empreendedorismo e a transferência do conhecimento;
- OE 09 - Ligação à comunidade e desenvolvimento do território;
- OE 10 - Promoção e captação de financiamento.
- Perspetiva 03 - Infraestruturas e Recursos
 - OE 11 - Otimizar os espaços físicos e modernizar instalações e equipamentos;
 - OE 12 - Promover a transformação digital e a desmaterialização;
 - OE 13 - Promover a valorização dos profissionais;
- Perspetiva 04 - Campi Sustentável e Saudável
 - OE 14 - Politécnico +Sustentável;
 - OE 15 - Saúde ocupacional;
 - OE 16 - Atividade física e desportiva.
- Perspetiva 05 - Promoção da Notoriedade do IPC
 - OE 17 - Unificação e construção da marca Politécnico de Coimbra.
- Perspetiva 06 - Ação Social
 - OE 18 - Promover um modelo de organização adequado à missão dos SASIPC;
 - OE 19 – Residências;
 - OE 20 - Cantinas e cafetarias;
 - OE 21 - Outros Apoios Sociais.

Para garantir a uniformidade dos objetivos definidos no planeamento e na avaliação do desempenho organizacional, a instituição deverá definir normas relativas à sua utilização no IPC e nas UO.

2.2.4.3 Definição do peso relativo de cada objetivo estratégico no desempenho da instituição

À semelhança das perspetivas, a importância relativa dos objetivos estratégicos para o desempenho da instituição poderá variar, quer no IPC, quer entre as respetivas UO, devendo, contudo, criar-se critérios uniformes de acordo com a missão das unidades envolvidas.

Deverá, pois, definir-se para o IPC e de forma uniforme, de acordo com a tipologia da UO, para as suas unidades orgânicas, qual o peso relativo de cada objetivo estratégico para o desempenho organizacional:

- do IPC;
- das UOE;
- da UOI;
- dos SC;
- dos SASIPC.

Mais uma vez, a gestão de topo terá um papel decisivo na definição deste aspeto e a participação dos responsáveis máximos e dos dirigentes intermédios das UO será também importante.

2.2.4.4 Definição de relações causa-efeito

No desenho do mapa estratégico deverão estabelecer-se as relações de causa – efeito entre as diversas perspetivas, entre os objetivos e entre os objectivos e a(s) perspetivas. Desta forma a instituição comunicará melhor a sua estratégia e explicará a importância dos diversos objetivos na criação de valor subjacente a cada uma das perspetivas.

Quer pela natureza das unidades envolvidas, quer pela sua diversidade, quer pela subjetividade associada, estas relações poderão estabelecer-se de forma diferente nas diversas unidades orgânicas do IPC. A participação dos diversos responsáveis neste processo será, pois, mais uma vez importante para que seja possível chegar a relações de causa efeito compreendidas por todos e que tenham em conta a diversidade e a autonomia existente dentro da instituição.

2.2.4.5 Definição dos indicadores-chave estratégicos de medição do desempenho (KPI)

Dado que a atividade das IES está ligada ao *Conhecimento*, tem um elevado grau de intangibilidade, tem múltiplos objetivos, por vezes conflitantes entre si, que divergem de instituição para instituição e que são muitas vezes diferentes no curto e no longo prazo, a definição de indicadores de medição de desempenho é complexa e muitas vezes envolve um número elevado de indicadores.

Contudo, quer na construção do mapa estratégico, quer na definição dos indicadores a utilizar no BSC a instituição deverá fazer um esforço para não ter um número demasiado elevado de indicadores-chave. Efetivamente, quanto maior o número de indicadores-chave definidos, maior a complexidade associada à sua gestão, quer pelas relações que poderão existir entre as variáveis que os suportam, quer pelo volume de informação associado, quer pela multiplicidade de responsáveis envolvidos, quer ainda pela quantidade de recursos necessários à sua monitorização.

Assim, na definição dos indicadores chave de medição do desempenho estratégico, a instituição deverá fazer um esforço para **selecionar um número não demasiado elevado de indicadores comuns** que:

- **Sejam específicos** – os indicadores deverão ser claros de forma a evitar interpretações ambíguas;
- **Sejam mensuráveis** – os indicadores deverão poder ser medidos de forma fiável, pelo que a instituição deverá confirmar e garantir a disponibilidade de informação de suporte aos mesmos e deverá sempre que possível automatizar a recolha dos dados necessários e o cálculo dos mesmos com recurso às tecnologias de informação e comunicação, o que por vezes implicará a reorganização de recursos e processos;
- **Sejam relevantes** – os indicadores deverão permitir verificar de forma eficaz o desempenho da instituição na prossecução dos objetivos que lhe estão associados;
- **Tenham um ou mais responsáveis associados** – os indicadores deverão ter um ou mais responsáveis pela sua monitorização;
- **Tenham uma calendarização associada** – os indicadores deverão definir de forma clara a data ou o período a que se referem e deverá estar definida a periodicidade com que são monitorizados.

Nesta etapa, tendo em conta estes pressupostos, a instituição deverá definir os indicadores que irá utilizar para a medição e monitorização dos resultados globais.

Esta medição deverá ser feita de forma uniforme em todas as unidades orgânicas, recorrendo sempre que possível às TIC de forma a que o processo seja mais ágil e fiável.

Ao definir os indicadores de desempenho deverá garantir-se pelo menos a seguinte informação:

Objetivo estratégico associado	Indicação do objetivo estratégico associado ao indicador
Nome do indicador	Indicação do nome do indicador
Fórmula de cálculo	Indicação da fórmula a utilizar para medir o indicador

Período de referência	Indicação do período de referência associado à medição do indicador
Periodicidade de medição	Indicação do período associado à medição/ monitorização do indicador (exemplo: anual, semestral, mensal, etc.)
Polaridade	Indicação da forma como o desempenho varia em resultado da variação do indicador: <ul style="list-style-type: none"> • (+), quando “maior é melhor”; • (-), quando “menor é melhor”
Unidade de medida	Indicação da unidade de medida
Fonte:	Indicação da(s) fonte(s) para recolha do(s) dado(s) de suporte do indicador
Responsável pela monitorização	Indicação do(s) responsável(veis) pela monitorização do indicador.

Para garantir a uniformidade dos indicadores-chave estratégicos definidos no planeamento e na avaliação do desempenho organizacional, a instituição deverá definir normas relativas à sua utilização no IPC e nas UO.

2.2.4.6 Definição do peso relativo dos indicadores-chave estratégicos de medição do desempenho (KPI)

Para um dado objetivo poderão ser escolhidos vários indicadores-chave de medição do desempenho, pelo que será necessário definir o seu peso relativo na medição do desempenho do objetivo a que está associado, quer na instituição, quer em cada uma das suas unidades orgânicas. Assim:

- Poderá considerar-se que todos os indicadores têm o mesmo peso relativo (exemplo: existindo 4 indicadores associados a determinado objetivo, cada um terá um peso relativo de 25%; etc.);
- Poderão considerar-se pesos relativos diferentes para cada indicador (no exemplo acima, o 1º indicador poderá ter um peso de 40%, o 2º indicador, um peso de 30% e o 3º e 4º indicadores um peso de 15%, cada).

Seja qual for a decisão a adotar, deverá procurar garantir-se a existência de **critérios uniformes entre unidades orgânicas semelhantes**, de forma a alinhar estratégias comuns de acordo com a natureza das missões envolvidas. Assim, deverá definir-se o peso relativo dos indicadores de desempenho para:

- o IPC;
- as UOE;
- a UOI;
- os SC;
- os SASIPC.

2.2.4.7 Definição das metas

Uma meta é o nível pretendido para o resultado a atingir num determinado período de tempo. No planeamento estratégico, as metas estratégicas definirão os níveis pretendidos para os resultados globais a atingir no médio/ longo prazo. À semelhança dos indicadores, as metas devem apresentar um conjunto de características:

- **Devem ser específicas** – as metas devem ser concretas, detalhadas e definidas de forma a não deixar dúvidas do que se pretende atingir;
- **Devem ser atingíveis** – as metas devem ser possíveis de concretizar, pelo que, ao defini-las a instituição deverá saber como se posiciona relativamente às mesmas, quais os recursos necessários e quais as iniciativas a desenvolver para as alcançar no tempo previsto;



- **Devem ser realistas** - embora atingíveis, nem todas as metas são realistas, pelo que, partindo da forma como se posiciona relativamente à meta, a instituição deverá verificar se dispõe dos recursos necessários e se pode desenvolver as iniciativas que considera adequadas para as alcançar;
- **Devem ser mensuráveis** – as metas devem ser verificáveis através dos indicadores que lhes estão associados, dos dados disponíveis e dos recursos afetos à sua monitorização.
- **Devem estar associadas a um prazo** – deve ser definido um prazo para a prossecução de cada meta.

Deverá definir-se uma meta por indicador ao nível do IPC e, para que seja possível avaliar e comparar o desempenho das diversas unidades deverá garantir-se que cada unidade orgânica (UOE, UOI, SASIPC, SC) tem as respetivas metas definidas.

As metas estratégicas do IPC normalmente dependem das metas das suas unidades orgânicas, pelo que deverá garantir-se a compatibilidade e a articulação entre ambas, através de um processo onde participem os responsáveis das diversas unidades orgânicas e em que se garanta o alinhamento e coerência entre as respetivas metas e as metas do IPC.

Para tal, tendo em conta a necessidade de coexistência de um plano estratégico para o IPC e de planos estratégicos para as UO, deverão definir-se:

- Metas comuns às diversas UO no plano estratégico do IPC;
- Metas específicas a cada UO nos planos estratégicos das UO, ainda que alinhadas com as metas do IPC.

2.2.4.8 Definição das amplitudes de variação dos resultados e dos níveis de classificação dos resultados

Esta é, sem dúvida, uma das fases mais complexas do processo, pelas implicações que tem sobre a avaliação do desempenho organizacional. Esta fase envolve:

- A definição das amplitudes de variação dos resultados;
- A definição dos intervalos de variação para cada nível de avaliação quantitativa.

A definição das amplitudes de variação para os resultados e a definição dos intervalos de variação para cada nível de classificação de resultados é determinante para a definição dos critérios de avaliação de desempenho ao nível da instituição e ao nível de cada unidade.

O *software* da *Quidgest* utiliza um sistema de pontos em que se atribui:

- Zero pontos ao valor mínimo da amplitude de variação dos resultados e 100 pontos ao valor máximo da amplitude de variação dos resultados (indicadores de polaridade positiva) ou;
- 100 pontos ao valor mínimo da amplitude de variação dos resultados e zero pontos ao valor máximo da amplitude de variação dos resultados (indicadores de polaridade negativa).

Ao resultado obtido num indicador estará associada uma determinada pontuação, de 0 a 100, a que estará associada uma determinada classificação.

No *software* da *Quidgest* essa classificação tem um conjunto de cores associado. Por exemplo, para um indicador com polaridade positiva, teremos:

- **Vermelho** - o resultado no indicador foi mau e encontra-se próximo do mínimo;
- **Amarelo** – o resultado no indicador foi insuficiente;
- **Verde** - o resultado no indicador foi bom;
- **Azul** - o resultado no indicador foi de superação e encontra-se próximo do máximo.

Dentro da amplitude de variação é possível determinar intervalos de classificação qualitativa (mau, insuficiente, bom, superado).

A amplitude de variação dos resultados deverá ser suficientemente ampla para abarcar os resultados esperados para um determinado indicador no IPC.

Dento dessa amplitude variação o *software* atribui uma pontuação ao resultado em função do nível alcançado. Essa pontuação é atribuída de forma automática e linear tendo em conta a polaridade do indicador, utilizando as seguintes fórmulas:

- **Pontos em indicadores de polaridade crescente:**

$$100 - \frac{(\text{Limite superior do intervalo de amplitude de variação} - \text{RESULTADO}) \times 100}{(\text{Limite superior do intervalo de amplitude de variação} - \text{Limite inferior do intervalo de amplitude de variação})}$$

ou seja, mantendo o limite superior e aumentando a amplitude de variação potencia-se uma maior pontuação.

- **Pontos em indicadores de polaridade decrescente:**

$$100 - \frac{(\text{RESULTADO} - \text{Limite inferior do intervalo de amplitude de variação}) \times 100}{(\text{Limite superior do intervalo de amplitude de variação} - \text{Limite inferior do intervalo de amplitude de variação})}$$

ou seja, mantendo o limite inferior e aumentando a amplitude de variação potencia-se uma maior pontuação.

Logo, a definição do intervalo de amplitude de variação dos resultados influenciará também a pontuação a obter através da avaliação BSC, pelo que a mesma deverá ser definida criteriosamente, de forma a não distorcer a avaliação.

Outra avaliação que o *software* efetua é a da % de prossecução da meta pré-definida, relacionando para o efeito, em percentagem, o resultado alcançado com a meta:

- Para indicadores com polaridade positiva: Resultado/ Meta x 100
- Para indicadores com polaridade negativa: [1+(1-Resultado/Meta)] x100

Para que seja possível efetuar comparações entre unidades, a definição das amplitudes de variação para os resultados e a definição dos intervalos de variação para cada nível de classificação de resultados deverá:

- Sempre que possível, ser suportada num enquadramento de partida que permita posicionar as diversas unidades orgânicas e o IPC;
- Sempre que possível utilizar uma escala uniforme, com intervalos de variação para cada nível de classificação homogêneos entre as diversas unidades orgânicas do IPC, que permita efetuar comparações entre unidades orgânicas;
- Dada a dimensão muito heterogênea das unidades orgânicas do IPC, sempre que as metas tenham subjacente valores absolutos, terão de ser encontrados critérios que ultrapassem as distorções associadas à dimensão das UO;
- Sempre que se utilizem indicadores compostos (ex: indicadores que resultam de uma relação entre dois indicadores simples) deverão ser definidos critérios e criados instrumentos que permitam estabelecer uma meta para o IPC a partir de submetas criadas para as UO.

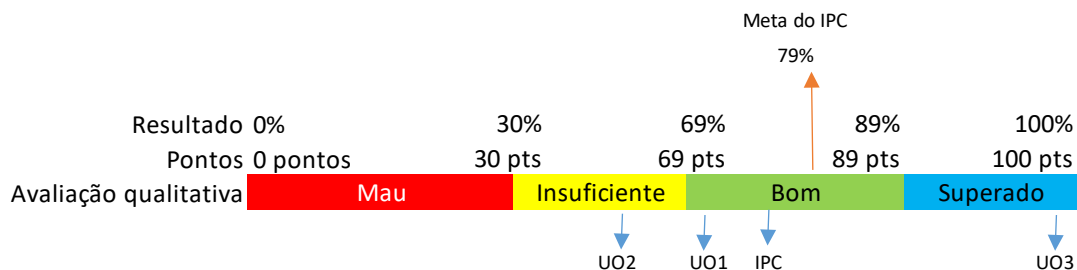
Exemplo 1 – Definição da mesma escala e amplitude de variação; definição de uma meta comum para todo o IPC

Indicador: Taxa de ocupação dos cursos do 1º ciclo – UOE

Fórmula de cálculo do indicador: (N.º de novos inscritos (1º ano, 1ª vez) nos cursos do 1º ciclo/ N.º de vagas iniciais nos cursos do 1º ciclo (%)

Polaridade: positiva (quanto maior, melhor)

Meta do IPC: 79%



	UO 1	UO2	UO3	IPC
Meta:	79%	79%	79%	79%
Resultado obtido:	70,59%	54,55%	97,78%	72,43%
% do resultado relativamente à meta:	89,35%	69,04%	123,77%	91,69%
Pontuação associada:	70,59	54,55	97,78	72,43
Avaliação qualitativa:	Bom	Insuficiente	Superado	Bom

Exemplo 2 – Definição da mesma escala e amplitude de variação; definição de uma meta por unidade orgânica

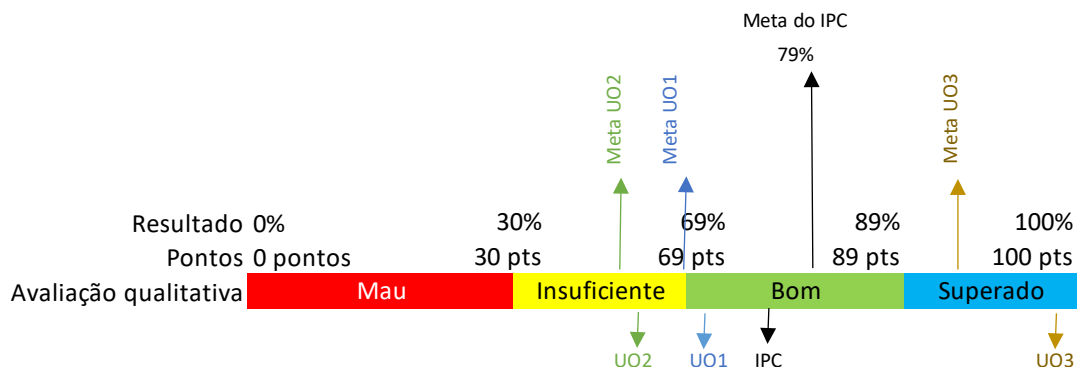
Para o mesmo indicador e para a mesma escala de avaliação, neste segundo exemplo cada UO propõe a sua meta, existindo ainda uma meta para o IPC.

Indicador: Taxa de ocupação dos cursos do 1º ciclo – UOE

Fórmula de cálculo do indicador: (N.º de novos inscritos (1º ano, 1ª vez) nos cursos do 1º ciclo/ N.º de vagas iniciais nos cursos do 1º ciclo (%)

Polaridade: positiva (quanto maior, melhor)

Meta do IPC: 79%; meta da UO1, 69%; meta da UO2, 50%; meta da UO3, 92%



	UO 1	UO2	UO3	IPC
Meta:	69%	50%	92%	79%
Resultado obtido:	70,59%	54,55%	97,78%	72,43%
% do resultado relativamente à meta:	102,30%	109,09%	106,28%	91,69%
Pontuação associada:	70,59	54,55	97,78	72,43
Avaliação qualitativa:	Bom	Insuficiente	Superado	Bom

Como se pode constatar através da visualização gráfica, no exemplo 2 a complexidade de análise aumenta. Por outro lado, o grau de prossecução da meta (indicado na linha da % do resultado relativamente à meta) apenas poder ser lido dentro de cada UO, deixando de ser comparável entre UO. Por fim, torna possível situações paradoxais como a descrita e que resulta de termos as 3 UO com % de execução das respetivas metas acima dos 100% e o IPC com uma % de execução da respetiva meta abaixo dos 100%.

O modelo deste segundo exemplo é o que mais se aproxima da forma como a gestão do planeamento é feita no IPC ao nível das UO e que decorre da sua organização estatutária e da sua cultura organizacional, assente num elevado grau de autonomia e na diversidade entre UO, com as UO a proporem as suas próprias metas e os Serviços Centrais a proporem uma meta para o conjunto do IPC. Contudo, caso se pretendam fazer comparações entre UO e analisar como as mesmas se posicionam relativamente a uma meta comum definida para o IPC, o modelo do exemplo 1 será o mais adequado e poderá ser dotado de submetas por unidade orgânica.

Poderá haver, pois, necessidade de conciliar:

- um modelo de gestão estratégica **para o IPC**, sistémico, que permita não só avaliar a instituição como um todo, nas diversas perspetivas, nos diversos objetivos e nos diversos indicadores, mas também avaliar as respetivas UO e efetuar comparações entre unidades orgânicas quanto às perspetivas, aos objetivos e aos indicadores (**do tipo do exemplo 1**), que poderá ser complementado por uma segmentação das metas (submetas) e dos dados;
- com um modelo de gestão estratégica para cada UO, **do tipo do exemplo 2**, em que partindo de uma escala comum e da mesma amplitude de variação por tipologia de UO, centralmente definida, cada UO define as suas próprias metas e avalia o seu desempenho.

Deverá, pois, definir-se o modelo ou os modelos a adotar no IPC, nas UO e a forma como os mesmos se relacionam entre si.

2.2.4.9 Definição dos projetos associados aos indicadores (opcional)

Esta opção permite uma avaliação mais fina, ao nível de cada projeto e das suas atividades e poderá ser um instrumento para a avaliação sectorial dentro do IPC e dentro de cada UO.

Existindo indicadores que sejam geridos por projetos deverão indicar-se:

- Quais os indicadores que têm projetos associados;
- Quais os projetos associados a cada indicador.

Caso existam projetos associados aos indicadores deverão detalhar-se alguns aspetos associados:

- Uma descrição resumida do projeto;
- O período em que o mesmo irá decorrer;
- O(s) responsável(veis) pelo projeto;
- O orçamento previsto para o desenvolver (caso seja possível estimá-lo);



- O nível de prioridade associado (Baixo, Médio, Alto);
- O n.º de horas esperadas para a execução do projeto

É também possível associar aos projetos:

- atividades com pontuações associadas, que se repercutirão na pontuação dos projetos;
- documentos e relatórios relativos à execução dos mesmos.

Após a criação de projetos e respetivas atividades, o sistema calcula automaticamente as metas a atribuir ao indicador, considerando as datas de fim previstas e as pontuações atribuídas a cada atividade, que corresponderão às metas para essas datas.

Durante a execução do plano será possível alterar o estado do projeto (planeado, adiado, em curso, parado, concluído ou encerrado) e inserir informação relativa à data de conclusão do mesmo.

2.2.4.10 Definição das iniciativas estratégicas

Na elaboração do mapa estratégico terá sido definido um conjunto de iniciativas estratégicas associadas a cada objetivo. Deverá confirmar-se a sua adoção no BSC e detalhar-se sempre que possível, alguns aspetos associados:

- Uma descrição resumida da iniciativa;
- O período em que a mesma irá decorrer;
- O(s) responsável(veis) pela iniciativa;
- O orçamento previsto para a desenvolver (caso seja possível estimá-lo);
- O nível de prioridade associado (Baixo, Médio, Alto);

Durante a execução das iniciativas será possível alterar o seu estado (planeada, adiada, em curso, parada, concluída ou encerrada) e inserir informação relativa à data de conclusão das mesmas.

O *software* permite ainda associar a uma iniciativa tarefas, relatórios e documentos diversos, para posterior gestão e monitorização.

2.2.5 Implementação do BSC

2.2.5.1 Carregamento dos parâmetros no software e parametrização das ligações para recolha automática de resultados

Concluída a fase de concepção do modelo a implementar, haverá que:

- introduzir no software os parâmetros previamente definidos para o IPC e para cada unidade orgânica;
- parametrizar os relatórios a gerar pelo software;
- parametrizar os responsáveis;
- parametrizar as ligações para recolha automática de resultados;
- realizar testes de verificação.

Este processo é bastante moroso e determinante para a utilização subsequente do *software*, pelo que é aconselhável uma escolha criteriosa da equipa responsável (interna, externa ou mista), a afetação dos recursos suficientes à sua implementação e o acompanhamento inicial de proximidade do fornecedor de *software* no esclarecimento de dúvidas e até no apoio ao carregamento de parametrizações.

A parametrização das ligações para recolha automática de resultados deverá ser garantida pelo DTIC em articulação com os responsáveis pelos diversos departamentos e serviços e o fornecedor de software.

Depois de concluídas as diversas parametrizações deverão realizar-se testes, simulando, se possível, um processo de avaliação.

2.2.5.2 Execução da estratégia

O *BSC Quidgest*[®] está preparado para apoiar as organizações na execução da sua estratégia, permitindo uma real gestão das responsabilidades de cada membro da equipa e dos projetos críticos à estratégia da organização.

Desta forma, cada responsável tem acesso a um menu de execução da estratégia onde pode verificar as suas responsabilidades e projetos em curso, bem como os dados carregados/ por carregar a cada momento.

Antes da monitorização da execução do plano deverá ser garantido o carregamento dos dados pela(s) equipa(s) a quem foi atribuída esta responsabilidade, devendo garantir-se sempre que possível a definição de rotinas que permitam o seu carregamento de forma automática.

2.2.5.3 Monitorização da execução do plano

De acordo com a periodicidade definida deverá proceder-se à monitorização dos resultados. Os *Scorecards*, Relatórios e o *Benchmarking* do *BSC Quidgest*[®] permitem a avaliação periódica dos resultados, garantindo desta forma a eficácia do planeamento, da comunicação, da execução, da monitorização e do controlo da estratégia organizacional.

Um *Scorecard* é uma fotografia da organização num determinado momento, sendo gerado para analisar e monitorizar a estratégia da organização. No *software*, esta fotografia é gerada de forma automática de acordo com os critérios pré-definidos, podendo ser definidas periodicidades ou datas fixas para gerar os *Scorecards* pretendidos.

No *software BSC Quidgest*[®] existem diferentes formas de visualização dos *Scorecards*:

- Em árvore – os *Scorecards* são apresentados com uma configuração semelhante à do mapa estratégico, com indicação do resultado alcançado, da percentagem relativamente à meta e da cor indicativa da avaliação qualitativa obtida (ver figura 3);

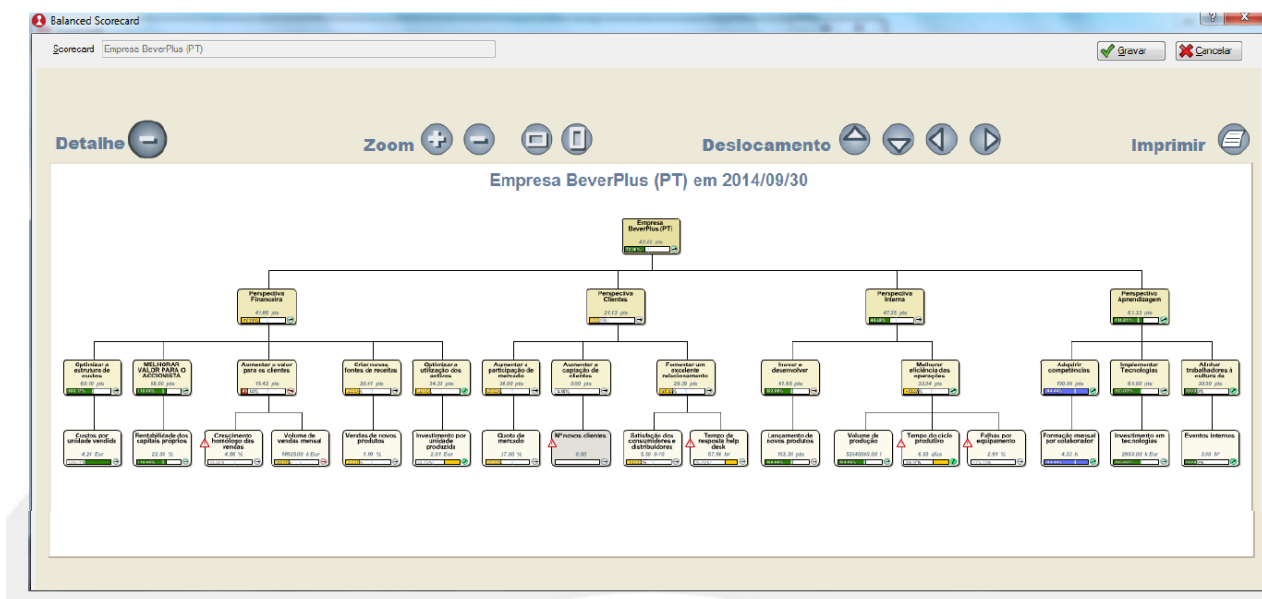


Figura 3 – Exemplo de Scorecard em árvore

- Em lista – é apresentada uma listagem de Scorecards (ver figura 4), com:
 - uma coluna relativa à eficácia onde é apresentado o resultado alcançado no indicador, a pontuação obtida em cada objetivo, perspetiva e a pontuação total;
 - uma coluna relativa às metas, onde são apresentadas as metas definidas para cada indicador e as pontuações obtidas nos objetivos, perspetivas e pontuação total caso o resultado coincidissem com a meta;
 - uma coluna gráfica com informação da percentagem relativamente à meta e da cor indicativa da avaliação qualitativa obtida;
 - uma última coluna com informação relativa à evolução do desempenho no indicador, objetivo, perspetiva e organização.


Carregando no botão  é também possível verificar a concretização referente aos Segmentos de cada Indicador (quinto nível).



Figura 4 - Exemplo de Scorecard em lista

- Em dashboards – os Scorecards são apresentados em forma de “manómetros” com informação relativa ao resultado, à meta e à posição na escala de avaliação qualitativa (ver figura 5).

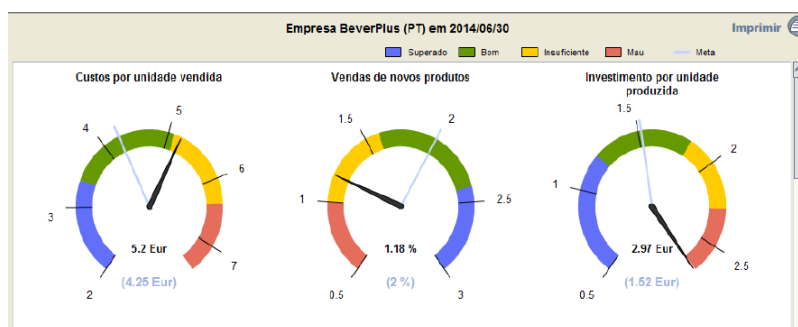


Figura 5 – Exemplo de Scorecard em dashboard

Em qualquer um dos dois primeiros casos anteriores é também possível obter um detalhe da evolução do indicador ou de um objetivo, bastando clicar sobre o indicador/ objetivo pretendido. Na figura seguinte apresenta-se um exemplo da visualização no *software*:

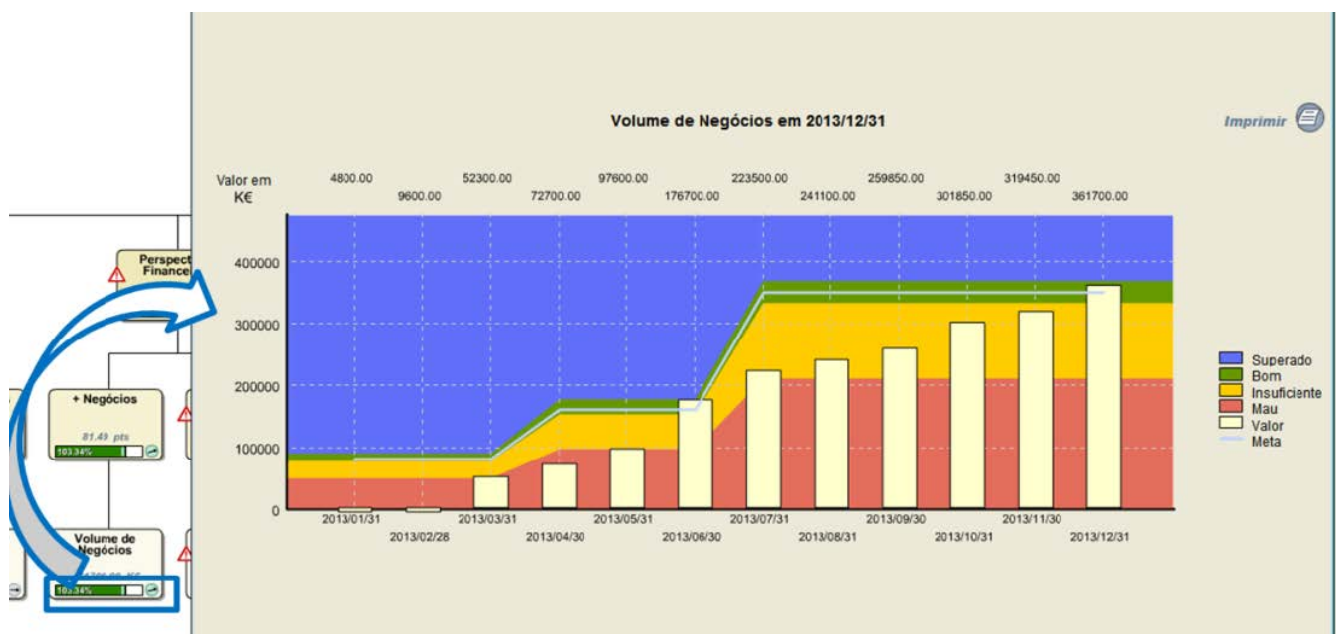


Figura 6 – Visualização em histograma da evolução de um indicador

É ainda possível gerar listagens exportáveis para Excel dos resultados obtidos nos indicadores.

Estes Scorecards poderão ser um instrumento muito útil para os relatórios de monitorização do desempenho e para os relatórios de atividades do IPC, das suas UO e para os relatórios setoriais.

2.2.5.4 Avaliação dos resultados e produção de relatórios

2.2.5.4.1 Metodologia de avaliação

Na secção relativa à monitorização foram já abordados alguns aspetos relativos à visualização dos *Scorecards*. Nesta secção apresenta-se de forma resumida a metodologia prevista no *software BSC Quidgest®* na avaliação dos indicadores, objetivos, perspetivas e organização.

Como referido anteriormente, a avaliação é expressa numa escala de cores:

- **Vermelho** o Indicador/objetivo/perspetiva/organização está ainda num mau resultado (entre Mínimo e Mau);
- **Amarelo** considera-se insuficiente apesar de ainda estar longe da meta proposta e poder estar abaixo do valor de alerta definido (entre o Mau e o Bom);
- **Verde** considera-se um bom resultado, podendo mesmo já ter atingido a meta ou ultrapassado ligeiramente (entre Bom e Superado);
- **Azul**, a meta já foi nitidamente superada, estando o resultado entre o Superado e o Máximo.

Consoante o resultado atingido no indicador, é atribuída uma pontuação que varia de 0 até 100 e calculada a % do resultado relativamente à meta.

Quando se passa para a avaliação ao nível dos objetivos, das perspetivas ou da organização, avaliação resulta da pontuação obtida, respetivamente, ao nível do objetivo, perspetiva e organização.

Os intervalos de variação (Mau, Insuficiente, Bom e Superado) são determinados da seguinte forma:

- **Vermelho (Mau)** - entre a pontuação mínima e a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Mau”;
- **Amarelo (Insuficiente)** – entre a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Mau” e a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Bom”;
- **Verde (Bom)** – entre a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Bom” e a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Superado”;
- **Azul (Superado)** - entre a pontuação que seria obtida com resultados no limite do intervalo de variação de “Superado” e a pontuação máxima.

A percentagem relativamente à meta é obtida através da relação entre a pontuação no objetivo/ perspetiva/ organização e a pontuação que seria obtida se os resultados coincidissem com a meta.

A pontuação obtida num objetivo resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos indicadores associados a esse objetivo.

Por sua vez, a pontuação obtida numa perspetiva resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos objetivos associados a essa perspetiva.

Finalmente, a pontuação obtida para a organização resulta da média ponderada das pontuações obtidas nas diversas perspetivas.

O *software BSC Quidgest®* permite comparar vários indicadores, referentes ao mesmo tema, do mesmo ou de diferentes mapas estratégicos, para a data atual, desde que os indicadores sejam previamente parametrizados através de um classificador de *Benchmark*.

Mais uma vez sublinha-se que, para evitar distorções nas comparações ao nível da avaliação das unidades orgânicas deverá haver uma escala uniforme entre as unidades orgânicas a comparar.

Na figura seguinte apresenta-se um exemplo de como é visualizado o benchmarking:

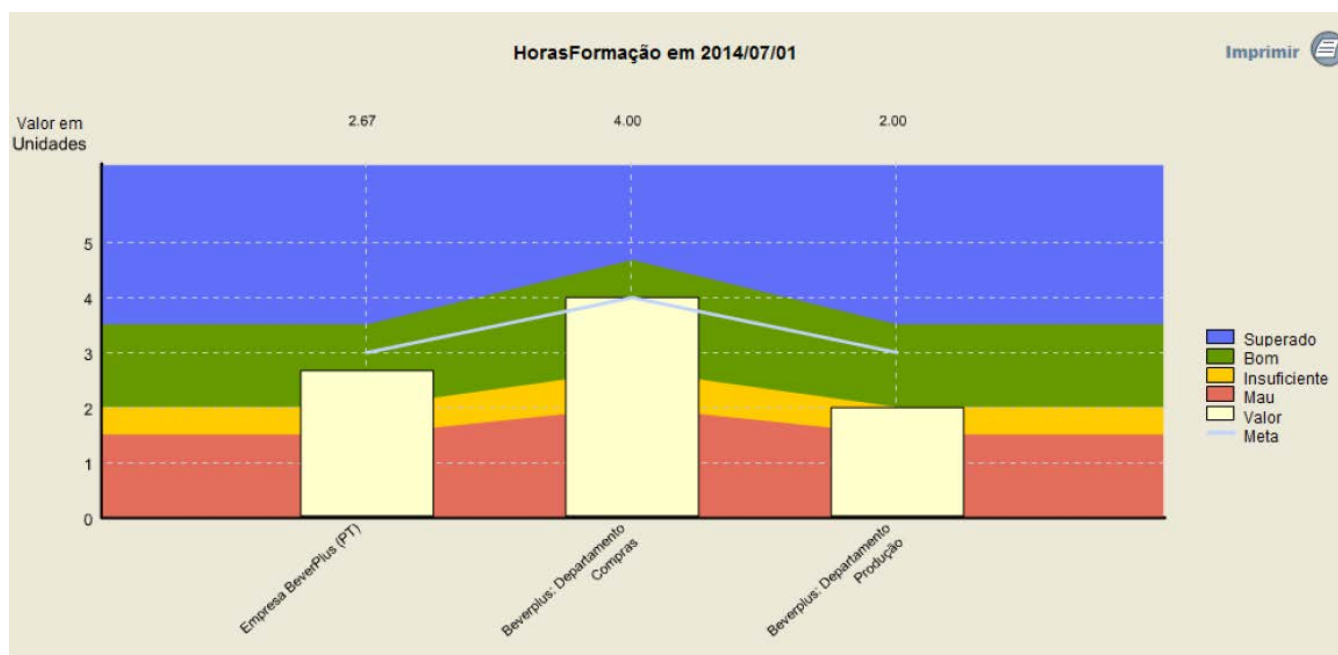


Figura 7 – Comparação de indicadores de vários mapas com o Classificador de Benchmarking

2.2.5.4.2 Produção de relatórios

O *software BSC Quidgest®* permite gerar de forma automática os relatórios mais importantes para vários tipos de informação necessária à avaliação da estratégia da organização, que poderão ser impressos ou exportados para vários formatos.

Existem vários tipos de relatórios:

- Relatórios de Indicadores, com os parâmetros definidos para cada indicador (nome do mapa estratégico associado, a perspetiva associada, o objetivo associado, o indicador, a descrição, os responsáveis... - ver exemplo na figura 8);
- Relatórios de Mapas, com os parâmetros gerais do mapa estratégico (Título, Data, Visão, Missão, Estratégia e Responsável – ver exemplo na figura 9);
- Relatórios de iniciativas PDCA com os parâmetros das iniciativas;
- Relatórios de metas por mapa estratégico, com os parâmetros associados às metas (ver exemplo na figura 10);
- Relatórios de projetos, onde se mostram os indicadores que são geridos por projetos, as suas atividades, o estado, a data de início, quando foram concluídas, os pontos atribuídos e o desvio relativamente à meta (ver exemplo na figura 11)
- Relatório de dados, onde apenas se consegue visualizar o estado dos indicadores das atividades geridas por dados após a geração de um Scorecard (ver exemplo na figura 12).

Como se pode constatar pelos exemplos apresentados, caso se opte pelo *software BSC Quidgest®*, haverá também que adaptar os modelos dos relatórios disponíveis às necessidades do IPC e das suas unidades orgânicas:

- quer quanto à produção de modelos de relatórios de monitorização do plano estratégico do IPC;
- quer quanto à produção de modelos de relatórios de monitorização do plano estratégico de cada UO;
- quer quanto à monitorização dos projetos;
- quer ainda quanto à produção de modelos de relatórios de atividades para o IPC e para as UO, construídos a partir dos modelos definidos para os respetivos planos estratégicos;
- quer quanto à produção de modelos de relatórios setoriais.

Efetivamente, seria uma oportunidade de melhoria para o IPC e para as UO a inclusão dos resultados de avaliação do Balanced Scorecard nos respetivos relatórios de atividades. Assim:

- O relatório de atividades do IPC passaria a incluir uma secção relativa à reflexão crítica sobre os resultados da avaliação do mapa estratégico do IPC, com *benchmarking* entre UO (no pressuposto de existência de um modelo de gestão estratégica para o IPC, sistémico, com uma única escala e amplitude de variação para todo o IPC e uma meta definida por indicador para todo o IPC, que permitisse não só avaliar a instituição como um todo, nas diversas perspectivas, objetivos e indicadores, mas também avaliar como se posicionam as respetivas UO relativamente a essa meta comum e que permitisse também efetuar comparações entre unidades orgânicas quanto às perspetivas, aos objetivos e aos indicadores através de uma segmentação das metas e dos dados do IPC);
- O relatório de atividades de cada unidade orgânica passaria a incluir uma secção relativa à reflexão crítica sobre os resultados da avaliação do mapa estratégico da unidade orgânica (no pressuposto de existência de planos estratégicos por tipologia de UO, em que, partindo de uma escala comum e da mesma amplitude de variação por tipologia de UO, centralmente definida, cada UO definiria as suas próprias metas e avaliaria o seu desempenho).

Quidgest

MAPA ESTRATÉGICO
Empresa BeverPlus (PT) em vigor desde 01/01/2014

PERSPETIVA
 Perspectiva Interna

OBJECTIVO
 Inovar e desenvolver

INDICADOR

NOME
 Lançamento de novos produtos

DESCRIÇÃO
 Invenção e desenvolvimento do produto

RESPONSÁVEIS DO INDICADOR
 António Ribeiro

ESTRATÉGIA
 Crescimento da

LAG & LEAD
 Lead

PERIODICIDADE
 Mensal

POLARIDADE
 Melhor é Melhor

UNIDADE
 pts

PONDERAÇÃO
 1,00

ACUMULAÇÃO
 Somatório

RECOLHA DOS DADOS

FÓRMULA

ORIGEM

QUALIDADE DOS DADOS

RESPONSÁVEIS DOS DADOS
 Miguel Furtado

DATA LIMITE PARA RECOLHA
 No dia 0,00 do

GERIDO POR PROJECTOS
 Sim

ALVOS

PONTO DE PARTIDA

JUSTIFICAÇÃO

META

DATA	MÍNIMO	MAU	ALERTA	BOM	META	SUPERADO	MÁXIMO
31/03/2013	2,50	5,00	6,00	8,00	10,00	12,00	15,00
30/09/2013	7,50	15,00	18,00	24,00	30,00	36,00	45,00
31/10/2013	10,00	20,00	24,00	32,00	40,00	48,00	60,00
31/12/2013	17,50	35,00	42,00	56,00	70,00	84,00	105,00
31/01/2014	20,00	40,00	48,00	64,00	80,00	96,00	120,00
28/02/2014	23,75	47,50	57,00	76,00	95,00	114,00	142,50
28/02/2014	27,50	55,00	66,00	88,00	110,00	132,00	165,00
31/03/2014	32,50	65,00	78,00	104,00	130,00	156,00	195,00

Figura 8 – Exemplo de relatório para cada indicador

Quidgest

MAPA ESTRATÉGICO

Empresa BeverPlus (PT)

Em vigor desde 01/01/2014

Descrição do Mapa

Mapa de demonstração BSC Quidgest(R). Elaborado por Quidgest - Consultores de Gestão, S.A.

Descrição da Visão

Ser a empresa portuguesa com maior quota de mercado no segmento dos sumos naturais.

Descrição da Missão

Produzir e comercializar sumo natural em Portugal, promovendo os benefícios do seu consumo regular.

Descrição dos Valores

Responsabilidade Social, Respeito ao meio ambiente, Satisfação do cliente

Figura 9 - Exemplo de Relatório de descrição geral do mapa estratégico

Quidgest

Mapa Estratégico	Objectivo	Indicador	Unid.	Data da Meta	Metas						
					Min	Mau	Alerta	Bom	Meta	Superado	Máx
Empresa BeverPlus (PT)	Adquirir competências	Formação mensal por colaborador	h	31-Dez-2014	0,50	1,50	1,50	2,00	3,00	3,50	4,00
	Alinhar trabalhadores à cultura da empresa	Eventos internos	Nº	31-Dez-2014	0,00	1,00	2,00	3,00	3,00	6,00	10,00
			Nº	30-Jun-2014	0,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	6,00
	Aumentar a captação de clientes	Nº novos clientes	Nº	31-Mar-2014	0,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	6,00
			Aumentar a participação de mercado	Quota de mercado	%	31-Dez-2014	10,00	20,00	24,00	32,00	40,00
	Aumentar o valor para os clientes										

Figura 10 - Exemplo de relatório das metas por indicadores e por mapa estratégico



Quidgest

Objectivo	Indicador	Projecto	Actividade	Estado	Data Início	Previsão Conclusão	Conclusão	Pontos Atribuídos	Meta	Desvio
Inovar e desenvolver	Lançamento de novos produtos	Sumo de frutas tropicais	Levantamento de oportunidades de novos produtos	Encerrada	01-01-2013	31-03-2013	28-03-2013	10,05	10,00	0,05
			Propostas de novos produtos e testes de conceito	Encerrada	01-04-2013	30-09-2013	25-09-2013	20,30	20,00	0,30
			Análise de viabilidade	Encerrada	01-10-2013	31-10-2013	25-10-2013	10,20	10,00	0,20
			Desenvolvimento do produto	Encerrada	01-11-2013	31-12-2013	06-01-2014	29,40	30,00	-0,60
			Preparação do plano de marketing do novo produto	Encerrada	05-01-2014	04-02-2014	05-02-2014	9,95	10,00	-0,05
			Parcerias com fornecedores	Encerrada	05-01-2014	04-03-2014	28-02-2014	15,00	15,00	0,00
			Parcerias com distribuidores	Encerrada	05-01-2014	04-03-2014	28-02-2014	15,00	15,00	0,00

Figura 11 - Exemplo de relatório de indicadores geridos por projetos

Relatório de Dados

Quidgest

Objectivo	Indicador	Unidade e Acumulação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Meta	Desvio
Adquirir competências	Formação mensal por colaborador	Horas Média											0,0		3,0	-3,0
Alinhar trabalhadores à cultura da empresa	Eventos internos	Número Somatório											0,0		2,0	-2,0
Aumentar a captação de clientes	Nº novos clientes												0,0		0,0	0,0

Figura 12 – Exemplo de relatório de dados



2.2.5.5 Agir face à avaliação da estratégia

Após a fase de avaliação da estratégia devem ser ajustadas as iniciativas que permitam, atempadamente, corrigir os desvios face às metas propostas e encaminhar toda a organização para o objetivo comum.

No *software BSC Quidgest®* é possível ter uma perspetiva global em termos das Iniciativas PDCA que existem nos vários mapas, visualizar o seu estado, alterá-las ou a inserir novas Iniciativas diretamente num determinado indicador.

Da mesma forma, poderá ser necessário ajustar as tarefas de uma determinada iniciativa e visualizar o seu estado, alterá-las ou a inserir novas tarefas.

Os ajustamentos efetuados nas iniciativas e tarefas deverão ser integrados (se possível de forma automática) nos planos de atividades do período seguinte.

2.3 Metodologia proposta para a implementação do QUAR

Dada a natureza mais operacional, associada ao curto prazo, do QUAR, a metodologia para a sua implementação terá subjacente o plano de atividades do IPC que, por sua vez, deverá estar alinhado com o plano estratégico da instituição.

Estando relacionado com o ciclo de gestão do serviço, a sua implementação terá de estar associada às fases do ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) da instituição.

2.3.1 Definição da equipa responsável pela implementação do QUAR

Uma vez que, na implementação do QUAR, terá de ser tomado um conjunto de decisões relativamente à definição do modelo, à definição, parametrização e manutenção do software associado, à monitorização e avaliação, à implementação de medidas corretivas, deverá definir-se a equipa responsável:

- pela concepção do modelo;
- pela gestão das configurações base do *software*;
- pela manutenção das bases de dados associadas e pela criação de ligações que permitam, sempre que possível, o carregamento automático de dados;
- pelas parametrizações necessárias à produção automática de documentos;
- pelo carregamento das variáveis de suporte (objetivos, indicadores, metas, recursos e respetivos parâmetros);
- pelo carregamento da informação relativa à execução do que foi planeado (resultados e recursos)
- pela monitorização dos resultados e dos recursos ao longo do ano;
- pela realização da autoavaliação e pela análise dos seus resultados
- pela definição das medidas corretivas a implementar.

2.2.3 Decisão sobre o software de suporte à implementação do QUAR e formação

Antes de dar continuidade ao processo, será vantajoso para a instituição que se tome uma decisão sobre o *software* a adotar no suporte à implementação do QUAR.

No *software BSC Quidgest®* existe um módulo para o QUAR, contudo a instituição poderá optar por adotar outra aplicação.

Para o efeito, será importante retomar o contacto com o fornecedor, averiguar quais as melhorias entretanto verificadas e solicitar uma apresentação da aplicação e das suas funcionalidades atuais nesta área e consultar também outras opções.

Caso seja decidido continuar com o *software BSC Quidgest®*, deverá ser solicitada ao fornecedor formação adaptada aos diversos perfis associados à implementação, manutenção e utilização do *software* e a realização das adaptações consideradas adequadas ao modelo a implementar no IPC.

A formação será muito importante para que se tomem decisões mais informadas sobre a melhor forma de implementar o QUAR.

2.3.2 Planeamento e concepção do modelo

No pressuposto de que existirá um plano estratégico previamente definido, existirá já um enquadramento relativamente:

- À missão da instituição;

- Aos objetivos estratégicos da instituição

Por outro lado, tendo sido elaborado o plano de atividades do IPC alinhado com o plano estratégico, estarão definidos:

- Os eixos;
- Os objetivos anuais;
- As metas a atingir no ano de referência;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis (recursos humanos e financeiros previstos e previsão de aplicação dos recursos financeiros).

Assim, nesta fase a instituição deverá:

1. Selecionar os objetivos do plano de atividades a considerar no QUAR (nota: não têm de ser todos os objetivos do plano de atividades);
2. Classificar os objetivos selecionados de acordo com os parâmetros de avaliação de
 - a. Eficácia - entendida como medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
 - b. Eficiência - enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
 - c. Qualidade - traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.
3. Selecionar os indicadores a considerar para efeitos de QUAR (nota: não têm de ser todos os indicadores do plano de atividades e não deve ser considerado um número muito elevado de indicadores);
4. Definir o peso relativo de cada um dos parâmetros de avaliação (eficácia, eficiência e qualidade) do QUAR;
5. Definir o peso relativo de cada objetivo na avaliação do parâmetro de avaliação a que está associado;
6. Definir o peso relativo de cada indicador na avaliação do objetivo a que está associado;
7. Explicitar as metas associadas a cada indicador para o ano de referência;
8. Definir/confirmar as fórmulas de cálculo a utilizar nos indicadores de desempenho e as respectivas fontes de verificação no IPC;
9. Definir os serviços/departamentos responsáveis pela disponibilização da informação necessária ao apuramento dos indicadores de desempenho;
10. Definir a periodicidade de monitorização dos indicadores de desempenho;
11. Para os recursos humanos planeados³:
 - a. Estabelecer os critérios de pontuação por efetivo de cada grupo/ carreira;
 - b. Estabelecer uma pontuação por efectivo;
 - c. Estabelecer os critérios para apuramento dos pontos executados;
 - d. Estabelecer os critérios para o apuramento dos desvios e das taxas de execução.

³ Conforme anexo II da proposta de orçamento inicial.

12. Para os recursos financeiros previstos e respetiva aplicação planeada:⁴
 - a. Definir os critérios para o apuramento dos desvios e das taxas de execução.

2.3.3 Implementação do modelo

2.3.3.1 Carregamento dos parâmetros no software

Concluída a fase de concepção do modelo a implementar, haverá que:

- introduzir no software os parâmetros previamente definidos para o IPC;
- parametrizar os relatórios a gerar pelo software;
- parametrizar os responsáveis;
- parametrizar as ligações para recolha automática de resultados;
- realizar testes de verificação.

Este processo é determinante para a utilização subsequente do *software*, pelo que é aconselhável uma escolha criteriosa da equipa responsável (interna, externa ou mista), a afetação dos recursos suficientes à sua implementação e o acompanhamento de proximidade do fornecedor de *software* no esclarecimento de dúvidas e até no apoio ao carregamento de parametrizações.

A parametrização das ligações para recolha automática de resultados deverá ser feita pelo DTIC em articulação com os responsáveis pelos diversos departamentos e serviços e o fornecedor de *software*.

Depois de concluídas as diversas parametrizações deverão realizar-se testes, simulando, se possível, um processo de avaliação.

2.3.3.2 Execução do plano

Ao longo do ano o IPC irá desenvolver a sua atividade e executar progressivamente o que planeou. Dessa execução a instituição atingirá um conjunto de resultados que deverão ser refletidos no mapa QUAR, se possível com recurso a *software* específico onde esteja previsto o carregamento de dados de forma automática.

Antes da monitorização do QUAR deverá ser garantido o carregamento dos dados pela(s) equipa(s) a quem foi atribuída esta responsabilidade, devendo garantir-se sempre que possível a definição de rotinas que permitam o seu carregamento de forma automática.

2.3.3.3 Monitorização do QUAR

De acordo com a periodicidade definida deverão ser gerados relatórios QUAR onde se realizem autoavaliações intermédias.

Estas autoavaliações deverão ser realizadas sempre que possível através de software específico de apoio e com base numa recolha de dados o mais automatizada possível, a partir das bases de dados existentes na instituição.

2.3.3.4 Autoavaliação

Na fase de autoavaliação deverão ser apresentados os resultados, a respectiva taxa de realização e conseqüente classificação e os desvios. A partir dos resultados obtidos em cada indicador e dos pesos relativos atribuídos a cada indicador e a cada objectivo obter-se-ão os resultados em cada um dos parâmetros de avaliação (eficácia, eficiência e qualidade). Estes resultados, ponderados pelo peso relativo de cada parâmetro determinarão a avaliação final do serviço expressa no quadro de avaliação final do serviço.

⁴ Conforme proposta de orçamento inicial.



Deverão também ser apresentados os recursos humanos e financeiros que contribuíram para os resultados alcançados e os respetivos desvios relativamente ao planeado.

A autoavaliação deverá ser realizada através de *software* específico de apoio e com base numa recolha de dados o mais automatizada possível, a partir das bases de dados existentes na instituição.

Nas páginas seguintes apresenta-se um exemplo de possível relatório QUAR.

2.3.3.5 Definição de medidas corretivas

Com base nos resultados de autoavaliação deverão ser definidas as medidas corretivas a adotar em anos futuros. Tais medidas deverão ser incluídas nos planos de atividades do ano seguinte.



Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

2020

EXEMPLO

Missão: Formar pessoas do ponto de vista humano, cultural, científico e tecnológico

Objectivos Estratégicos (OE):

OE1 - Ajustar a oferta formativa às tendências do mercado	OE 12 - Promover a transformação digital e a desmaterialização
OE2 - Promover o sucesso académico	OE 13 - Promover a valorização dos profissionais
OE3 - Aumentar a captação de estudantes (nacionais e internacionais)	OE 14 - Politécnico +Sustentável
OE4 - Promover a empregabilidade dos diplomados	OE 15 - Saúde Ocupacional
OE5 - Implementar e Certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ)	OE 16 - Atividade física e desportiva
OE6 - Reforçar a Internacionalização	OE 17 - Unificação e construção da marca Politécnico de Coimbra
OE7 - Aumentar a produção científica	OE 18 - Promover um modelo de organização adequado à missão dos SASIPC
OE 8 - Promover a inovação, o empreendedorismo e a transferência do conhecimento	OE 19 - Residências
OE9 - Ligação à comunidade e desenvolvimento do território	OE 20 - Cantinas e Cafetarias
OE 10 - Promoção e captação de financiamento	OE 21 - Outros Apoios Sociais
OE 11 - Otimizar os espaços físicos e modernizar instalações e equipamentos	

Parâmetros de Avaliação

EFICÁCIA						Resultado:	99,9%	Peso (%):	35,0%	
Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização				
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação		Desvio
				Não atingiu	Atingiu	Superou				
OOp 1					15%		99%	x		-1%
Promover o sucesso académico	I 1 - % de estudantes que conclui o curso no número de anos previsto (1º ciclo)	+	s.d.	55%	50%	70%	127%		x	27%
	I 2 - % de estudantes que conclui o curso no número de anos previsto (2º ciclo)	+	s.d.	42%	50%	30%	71%	x		-29%
OOp 2					15%		100%		x	0%
Aumentar a captação de estudantes (nacionais e internacionais)	I 3 - % de estudantes do 1.º Ciclo oriundos das escolas e/ou colégios da região Centro	+	s.d.	51%	50%	51%	100%		x	0%
	I 4 - N.º de estudantes internacionais matriculados	+	s.d.	101	50%	101	100%		x	0%
OOp 3					15%		100%		x	0%
Promover a empregabilidade dos diplomados	I 5 - N.º de parcerias para estágios	+	s.d.	6	50%	6	100%		x	0%
	I 6 - % diplomados que obtiveram emprego em setores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos	+	47,4%	25%	50%	25%	100%		x	0%
OOp 4					15%		100%		x	0%
Reforçar a Internacionalização	I 7 - % de estudantes em mobilidade ERASMUS outgoing face ao total de estudantes no ano letivo	+	2,1%	2,65%	50%	2,65%	100%		x	0%
	I 8 - % de alunos inscritos oriundos de países estrangeiros	+	9%	4%	50%	4%	100%		x	0%

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização					
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação			Desvio
								Não atingiu	Atingiu	Superou	
OOp 5							100%		x		0%
Aumentar a produção científica	I 9 - N.º de publicações indexadas na Scopus	+	355	300	50%	300	100%		x		0%
	I 10 - N.º de doutorandos orientados por professores e investigadores do Politécnico de Coimbra	+	s.d.	10	50%	10	100%		x		0%
OOp 6							100%		x		0%
Promover a inovação, o empreendedorismo e a transferência do conhecimento	I 11 - N.º de estudantes envolvidos em ações de promoção do empreendedorismo e inovação	+	200	300	50%	300	100%		x		0%
	I 12 - N.º de prémios de empreendedorismo e inovação atribuídos	+	3	3	50%	3	100%		x		0%
OOp 7							100%		x		0%
Ligação à comunidade e desenvolvimento do território	I 13 - N.º de eventos de divulgação do IPC à comunidade realizados	+	s.d.	5	50%	5	100%		x		0%
	I 14 - N.º de eventos anuais de carácter cultural abertos à comunidade	+	55	50	50%	50	100%		x		0%
EFICIÊNCIA						Resultado:	99,4%	Peso (%):		35,0%	
Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização					
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação			Desvio
								Não atingiu	Atingiu	Superou	
OOp 8							100%		x		0%
Promoção e captação de financiamento	I 15 - Montante anual de financiamento aprovado relativo a projetos de investigação	+	532 161 €	1 000 000 €	50%	1 000 000 €	100%		x		0%
	I 16 - Fundos relativos a CTeSPs do ano	+	76 138 €	1 100 000 €	50%	1 100 000 €	100%		x		0%
OOp 9							100%		x		0%
Optimizar os espaços físicos e modernizar instalações e equipamentos	I 17 - Requalificação da Casa do Bispo	+	n.a.	100%	50%	100%	100%		x		0%
	I 18 - Aquisição de novos equipamentos	+	1 366 722 €	500 000 €	50%	500 000 €	100%		x		0%
OOp 10							100%		x		0%
Promover a transformação digital e a desmaterialização	I 19 - N.º de projetos de desmaterialização com impacto na gestão de recursos humanos atinentes a maior controlo, monitorização e eficiência das operações	+	s.d.	4	50%	4	100%		x		0%
	I 20 - N.º de projetos de desmaterialização com impacto transversal nos processos administrativos, de decisão e de qualidade do IPC	+	s.d.	5	50%	5	100%		x		0%



Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização					
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação			Desvio
								Não atingiu	Atingiu	Superou	
OOp 11							98%		x		-2%
Promover a valorização dos profissionais	I 21 - Concretização das medidas que visam a melhoria das condições de trabalho (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	365 dias	50%	380 dias	96%		x		-4%
	I 22 - Nº de horas de formação por trabalhador	+	s.d.	35 horas	50%	35 horas	100%			x	0%
OOp 12							97%		x		-3%
Reorganização dos serviços	I 23 - Conclusão do levantamento por localização (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	304 dias	50%	320 dias	95%		x		-5%
	I 24 - Implementação de uma plataforma de controlo de procedimentos do Sistema de Compras e Aprovisionamento (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	306 dias	50%	306 dias	100%			x	0%
OOp 13							100%			x	0%
Politécnico +Sustentável	I 25 - Volume de compras efetuadas com base em critérios de circularidade	+	8 686 €	10 000 €	50%	10 000 €	100%			x	0%
	I 26 - Volume de investimento em melhoria de conforto e eficiência energética de	+	s.d.	400 000 €	50%	400 000 €	100%			x	0%
QUALIDADE						Resultado:	100,0%			Peso (%):	30,0%
Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização					
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação			Desvio
								Não atingiu	Atingiu	Superou	
OOp 14							100%		x		0%
Ajustar a oferta formativa às tendências do mercado	I 27 - Número de candidatos face ao número de vagas disponibilizado para o CNA	+	638%	600%	50%	600%	100%			x	0%
	I 28 - Prosseguimento de estudos no IPC (a 3 anos)	+	7%	10%	50%	10%	100%			x	0%
OOp 15							100%		x		0%
Implementar e certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade	I 29 - Certificação do SIGQ pela A3ES (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	365 dias	100%	365 dias	100%			x	0%
OOp 16							100%		x		0%
Saúde ocupacional	I 30 - % de postos de trabalho avaliados	+	s.d.	60%	50%	60%	100%			x	0%
	I 31 - % de trabalhadores a tempo integral com consultas de medicina do trabalho realizadas	+	s.d.	65%	50%	65%	100%			x	0%



Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores	Polaridade	Resultado 2019	Meta 2020	Peso relativo	Concretização				
						Resultado	Taxa de Realização	Classificação		
								Não atingiu	Atingiu	Superou
OOp 17					20%		100%	x	0%	
Actividade física e desportiva	I 32 - Nº de modalidades coletivas em competição na FADU	+	s.d.	6	50%	6	100%	x	0%	
	I 33 - % de alunos, professores e trabalhadores não docentes que praticam atividade física regular nas instalações do	+	s.d.	4%	50%	4%	100%	x	0%	
OOp 18					20%		100%	x	0%	
Unificação e construção da marca Politécnico de Coimbra	I 34 - Criação e implementação de novo logotipo do IPC e das UO (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	90 dias	50%	90 dias	100%	x	0%	
	I 35 - Apresentação e implementação de novo site (prazo a contar desde 01/01/2020)	-	n.a.	90 dias	50%	90 dias	100%	x	0%	

Explicação das fórmulas utilizadas

O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de polaridade positiva (quanto maior, melhor) e os indicadores de polaridade negativa (quanto menor, melhor). No caso dos indicadores de polaridade positiva, a taxa de realização é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Resultado - Meta)/Meta]$. No caso dos indicadores de polaridade negativa a taxa de realização é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Meta - Resultado)/Meta]$.



Meios Disponíveis 2020										
Recursos Humanos	Pontuação por efetivo	Planeados			Executados			Desvio		
		Nº de postos de trabalho previstos	Total de dias úteis de trabalho previstos	Pontos previstos totais	Nº de postos de trabalho efetivos a 31/12/2020	Total de dias úteis de trabalho realizados	Pontos resultantes da execução de dias de trabalho	Nº de postos de trabalho	Dias úteis de trabalho realizados totais	Pontos
Dirigente Superior De 1º Grau	20	1	231	20,0	1,0	231	20,0			
Dirigente Superior De 2º Grau	18	5	1 155	90,0	5,0	1 155	90,0			
Dirigente Intermédio De 2º Grau	10	10	2 310	100,0	10,0	2 310	100,0			
Dirigente Intermédio De 3º Grau e	8	4	924	32,0	6,0	1 386	48,0	2,0	462,0	16,0
Técnico Superior	4	180	41 580	720,0	140,0	32 340	560,0	-40,0	-9 240,0	-160,0
Assistente Técnico, Técnico de Nível	4	107	24 717	428,0	109,0	25 179	436,0	2,0	462,0	8,0
Assistente Operacional, Operário, Pessoal Auxiliar	3	79	18 249	237,0	78,0	18 018	234,0	-1,0	-231,0	-3,0
Informático	5	27	6 237	135,0	25,0	5 575	120,7	-2,0	-662,0	-14,3
Docentes	5	1 205	278 355	6 025,0	580,0	133 980	2 900,0	-625,0	-144 375,0	-3 125,0
Investigação científica	9	2	462	18,0	2,0	462	18,0			
Contratos de Emprego Inserção/ Pepac	0	7	1 617	0,0	38,0	8 778		31,0	7 161,0	
Total		1 627	375 837	7 805,0	994,0	229 414	4 526,7	-633,0	-146 423,0	-3 278,3

Recursos financeiros previstos e respectiva aplicação				
Receitas	Previsões iniciais	Realizado	Desvio	% Exec
Plafond OE	31 012 491 €	31 012 491 €	0 €	100,0%
Receitas de autofinanciamento	12 613 350 €	13 000 000 €	386 650 €	103,1%
Receitas resultantes de financiamentos da U.E., de projetos cofinanciados e de transferências entre	3 766 923 €	3 500 000 €	-266 923 €	92,9%
Subtotal de receitas do ano	47 392 764 €	47 512 491 €	119 727 €	100,3%
Saldo transitado do ano anterior	0,00 €	5 000 000,00 €	5 000 000,00 €	-
Total de receitas	47 392 764,00 €	52 512 491,00 €	5 119 727,00 €	110,8%
Despesas	Previsões iniciais	Executado	Desvio	% Exec
Despesas com pessoal	38 228 845,00 €	38 000 000,00 €	-228 845,00 €	99,4%
Aquisição de bens e serviços	6 996 748,00 €	7 000 000,00 €	3 252,00 €	100,0%
Transferências correntes concedidas	1 714 271,00 €	1 700 000,00 €	-14 271,00 €	99,2%
Outras despesas correntes	452 900,00 €	460 000,00 €	7 100,00 €	101,6%
Investimentos	0,00 €	3 000 000,00 €	3 000 000,00 €	-
Total de despesas	47 392 764,00 €	50 160 000,00 €	2 767 236,00 €	105,8%

Avaliação de Desempenho do Serviço			
Parâmetros	Ponderação	Resultado no Parâmetro	Avaliação de Desempenho
Eficácia	35,0%	99,9%	35,0%
Eficiência	35,0%	99,4%	34,8%
Qualidade	30,0%	100,0%	30,0%
Autoavaliação final do serviço	Bom (atingiu todos os objectivos, superando alguns)		
	Satisfatório (atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes)		99,8%
	Insuficiente (não atingiu os objectivos mais relevantes)		



Indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação			
Indicador	Descrição	Fórmula de cálculo	Fonte de verificação
I 1 -	% de estudantes que conclui o curso no número de anos previsto (1º ciclo)	$(N.º \text{ de diplomados do } 1.º \text{ ciclo que concluiu o curso no n.º de anos previsto} / N.º \text{ total de diplomados do } 1.º \text{ ciclo}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 2 -	% de estudantes que conclui o curso no número de anos previsto (2º ciclo)	$(N.º \text{ de diplomados do } 2.º \text{ ciclo que concluiu o curso no n.º de anos previsto} / N.º \text{ total de diplomados do } 2.º \text{ ciclo}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 3 -	% de estudantes do 1.º Ciclo oriundos das escolas e/ou colégios da região Centro	$(N.º \text{ de estudantes do } 1.º \text{ Ciclo oriundos das escolas e/ou colégios da região Centro} / N.º \text{ de estudantes do } 1.º \text{ ciclo}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 4 -	N.º de estudantes internacionais matriculados	N.º total de estudantes internacionais	Departamento de Gestão Académica
I 5 -	N.º de parcerias para estágios	N.º de parcerias para estágios	Observatório Académico
I 6 -	% diplomados que obtiveram emprego em setores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos	$(N.º \text{ de diplomados do } 1.º \text{ ciclo que obtiveram emprego em setores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos } 1 \text{ ano após a conclusão do curso} / N.º \text{ de diplomados do } 1.º \text{ ciclo que responderam ao inquérito}) * 100$	Observatório Académico
I 7 -	% de estudantes em mobilidade ERASMUS outgoing face ao total de estudantes no ano letivo	$(N.º \text{ de estudantes em mobilidade ERASMUS outgoing no ano lectivo} / \text{Total de estudantes no ano letivo}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 8 -	% de alunos inscritos oriundos de países estrangeiros	$(N.º \text{ de alunos estrangeiros no ano lectivo} / N.º \text{ total de alunos no ano lectivo}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 9 -	Nº de publicações indexadas na Scopus	Nº de publicações indexadas na Scopus no ano	Instituto de Investigação Aplicada do IPC
I 10 -	Nº de doutorandos orientados por professores e investigadores do Politécnico de Coimbra	Nº de doutorandos orientados por professores e investigadores do Politécnico de Coimbra	Instituto de Investigação Aplicada do IPC
I 11 -	Nº de estudantes envolvidos em ações de promoção do empreendedorismo e inovação	Nº de estudantes envolvidos em ações de promoção do empreendedorismo e inovação	INOPOL – Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra
I 12 -	Nº de prémios de empreendedorismo e inovação atribuídos	Nº de prémios de empreendedorismo e inovação atribuídos	INOPOL – Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra
I 13 -	N.º de eventos de divulgação do IPC à comunidade realizados	N.º de eventos de divulgação do IPC à comunidade realizados	Plataforma de promoção de ligação do IPC à Comunidade
I 14 -	N.º de eventos anuais de carácter cultural abertos à comunidade	N.º de eventos anuais de carácter cultural abertos à comunidade	Centro Cultural Penedo da Saudade
I 15 -	Montante anual de financiamento aprovado relativo a projetos de investigação	Montante anual de financiamento aprovado relativo a projetos de investigação	Gabinete de Projectos
I 16 -	Fundos relativos a CTeSPs do ano	Fundos relativos a CTeSPs resultantes da execução no ano 2020	Gabinete de Projectos
I 17 -	Requalificação da Casa do Bispo	$(\text{Despesa executada até final de } 2020 \text{ com a requalificação da Casa do Bispo} / \text{Despesa prevista total com a requalificação da Casa do Bispo}) * 100$	Departamento de Gestão Financeira/ Departamento de Gestão do Património e Infraestruturas
I 18 -	Aquisição de novos equipamentos	Despesa realizada com aquisição de equipamentos	Departamento de Gestão Financeira
I 19 -	Nº de projetos de desmaterialização com impacto na gestão de recursos humanos atinentes a maior controlo, monitorização e eficiência das operações	Nº de projetos de desmaterialização com impacto na gestão de recursos humanos atinentes a maior controlo, monitorização e eficiência das operações implementados em 2020	Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
I 20 -	N.º de projetos de desmaterialização com impacto transversal nos processos administrativos, de decisão e de qualidade do IPC	N.º de projetos de desmaterialização com impacto transversal nos processos administrativos, de decisão e de qualidade do IPC implementados em 2020	Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
I 21 -	Concretização das medidas que visam a melhoria das condições de trabalho (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º de dias até à concretização das medidas previstas	Vice-Presidente com o pelouro dos Recursos Humanos
I 22 -	Nº de horas de formação por trabalhador	$(N.º \text{ de horas de formação no ano} / N.º \text{ total de trabalhadores } 31/12/2020) * 100$	Departamento de Gestão de Recursos Humanos
I 23 -	Conclusão do levantamento por localização (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º de dias até à conclusão do levantamento por localização	Administradores do IPC/ Departamento de Gestão do Património e Infraestruturas
I 24 -	Implementação de uma plataforma de controlo de procedimentos do Sistema de Compras e Aprovisionamento (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º dias até à implementação da plataforma de controlo de procedimentos do SCA	Administradores do IPC/ Serviço de Compras e Aprovisionamento



Indicador	Descrição	Fórmula de cálculo	Fonte de verificação
I 25 -	Volume de compras efetuadas com base em critérios de circularidade	Montante de compras efetuadas com base em critérios de circularidade	Saúde Ocupacional e Ambiental/ Serviço de Compras e Aproveitamento
I 26 -	Volume de investimento em melhoria de conforto e eficiência energética de edifícios	Montante de investimento em melhoria de conforto e eficiência energética de edifícios	Departamento de Gestão Financeira/ Departamento de Gestão do Património e Infraestruturas
I 27 -	Número de candidatos face ao número de vagas disponibilizado para o CNA	$(N.º \text{ de candidatos CNA} / N.º \text{ de vagas CNA}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 28 -	Prosseguimento de estudos no IPC (a 3 anos)	$(\text{Número de diplomados nos últimos 3 anos inscritos num curso de 2.º Ciclo no ano lectivo} / \text{Número total de diplomados nos últimos 3 anos}) * 100$	Departamento de Gestão Académica
I 29 -	Certificação do SIGQ pela A3ES (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º de dias até à certificação do SIGQ pela A3ES	Gabinete da Qualidade
I 30 -	% de postos de trabalho avaliados	$(N.º \text{ de postos de trabalho avaliados}) / \text{Total de postos de trabalho} * 100$	Saúde Ocupacional e Ambiental/ Departamento de Gestão de Recursos Humanos
I 31 -	% de trabalhadores a tempo integral com consultas de medicina do trabalho realizadas	$(N.º \text{ de trabalhadores a tempo integral com consultas de medicina do trabalho realizadas} / N.º \text{ total de trabalhadores a tempo integral em 2020}) * 100$	Saúde Ocupacional e Ambiental/ Departamento de Gestão de Recursos Humanos
I 32 -	Nº de modalidades coletivas em competição na FADU	Nº de modalidades coletivas em competição na Federação Académica de Desporto Universitário	Gabinete do Desporto
I 33 -	% de alunos, professores e trabalhadores não docentes que praticam atividade física regular nas instalações do IPC	$(N.º \text{ de alunos, professores e trabalhadores não docentes que praticam atividade física regular nas instalações do IPC em 2020} / N.º \text{ total de alunos e de trabalhadores do IPC em 2020}) * 100$	Gabinete do Desporto/ Departamento de Gestão de Recursos Humanos/ Departamento de Gestão Académica
I 34 -	Criação e implementação de novo logotipo do IPC e das UO (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º de dias até à criação e implementação de novo logotipo do IPC e das UO's	Serviço de Comunicação Institucional
I 35 -	Apresentação e implementação de novo site (prazo a contar desde 01/01/2020)	N.º de dias até à apresentação e implementação de novo site	Serviço de Comunicação Institucional