



Universidade de Évora
Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Organização e implementação de um *Balanced Scorecard* num Serviço
Periférico da Administração Directa do Estado - Condicionantes e
potencialidades para uma gestão mais eficiente:
O Caso da DSCST da DRE-Alentejo**

TRABALHO DE PROJECTO

Mestrado em Gestão - Especialização em Sector Público Administrativo

Por:

Nuno Manuel Figueira Corchado

Orientado por:

António João Coelho de Sousa

Évora, 2010



Universidade de Évora
Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Organização e implementação de um *Balanced Scorecard* num Serviço
Periférico da Administração Directa do Estado - Condicionantes e
potencialidades para uma gestão mais eficiente:
O Caso da DSCST da DRE-Alentejo**

TRABALHO DE PROJECTO

Mestrado em Gestão - Especialização em Sector Público Administrativo

Por:

Nuno Manuel Figueira Corchado

Orientado por:

António João Coelho de Sousa



170352

Évora, 2010

Dedicatória

À minha família pelo tempo que não lhes dediquei.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor António João Coelho de Sousa, orientador deste trabalho de projecto, pela permanente disponibilidade, confiança e incentivo manifestado e pela sua orientação, que foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

Um agradecimento especial à Ritinha, à Dulce e à minha restante família pelo tempo que não lhes dediquei.

Ao Director Regional da Economia do Alentejo, pela disponibilidade para a realização deste trabalho, bem como aos Directores de Serviço pela colaboração prestada.

A todos muito obrigado!

Resumo

Os serviços públicos estão confrontados, cada vez mais, com uma envolvente externa e interna mais exigente, o que inevitavelmente obriga à introdução da abordagem estratégica.

A avaliação de desempenho na Administração Pública, obriga à integração de metodologias de gestão estratégica, que podem ser monitorizadas com o *Balanced Scorecard* (BSC), funcionando este como núcleo para alimentar os ciclos anuais de gestão e o sistema de avaliação de desempenho, contribuindo assim para melhorar a gestão dessas organizações.

Este trabalho consubstancia uma proposta de projecto de organização e implementação de um BSC num serviço público específico, nomeadamente a Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo (DSCST) da Direcção Regional da Economia do Alentejo (DRE-Alentejo).

A abordagem estratégica na DRE-Alentejo e na DSCST, apoiada no BSC, constitui uma iniciativa que implica mudanças. Permite simplificar a definição da estratégia e do plano estratégico, apoiar a construção dos planos de actividades, o mapa de pessoal, a carta de missão, facilitar a comunicação da estratégia no interior e exterior da organização. Permite ainda o alinhamento e a articulação dos objectivos em todos os níveis hierárquicos com a estratégia, bem como a medição da eficácia da estratégia.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, Serviços Públicos.

The organization and implementation of a *Balanced Scorecard* in a central government administrative department at the local level: limitations and the potential for more efficient administration: the example of the DRE Alentejo DSCST.

Abstract

Government departments increasingly operate within an ever more demanding environment, in both internal and external terms, and there is therefore a requirement for the adoption of a strategic approach to public administration.

Performance evaluation requires the use of strategic management methodologies monitored by means of a *Balanced Scorecard* (BSC), which provides data for annual management reviews and the performance evaluation system, thereby contributing towards the improved management of government departments.

In this paper a proposal is presented for the organization and implementation of a BSC in a specific public department, the (DRE-Alentejo) Alentejo Regional Department of Economic Affairs (DSCST) Department of Commerce and Tourism.

The strategic approach based on BSC adopted by the DRE-Alentejo involves changes in the management system. The process of setting strategy and drawing up a strategic plan is simplified, and the approach helps in the drawing up of activity plans, the official staff plan and the mission statement; it also enables the organization's strategy to be better understood both internally and externally, while bringing it into line with objectives, which can be more coherently pursued at all levels; finally, it allows for the effectiveness of strategy to be gauged.

Key-words: strategic management, *Balanced Scorecard*, public departments.

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas e Siglas	x
INTRODUÇÃO	1

Parte I

Revisão da Literatura

CAPÍTULO I: O Modelo de Gestão Estratégica nos Serviços Públicos

1.1. O calendário do planeamento e da prestação de contas nos serviços públicos	7
1.2. A gestão estratégica nos serviços públicos	8
1.3. Análise estratégica	10
1.3.1. Análise dos <i>stakeholders</i>	11
1.3.2. Análise SWOT	14
1.4. Formulação e implementação estratégicas	15
1.5. Acompanhamento da estratégia	16
1.6. Prestação de contas	17

CAPÍTULO II – O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão e sua Adaptação aos Serviços Públicos

2.1. Conceitos fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2. Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> nos serviços públicos	22
2.3.1. Adaptações genéricas	22
2.3.2. O BSC como sistema integrado de avaliação de desempenho	24
2.3.3. O BSC como sistema integrado de gestão estratégica	26
2.3.3.1. O acompanhamento estratégico nos serviços públicos	27
2.3.3.2. O <i>Report</i> nos serviços públicos	29

CAPÍTULO III – Projecto de Implementação do *Balanced Scorecard* em Serviços públicos

3.1. A planificação e lançamento do projecto de implementação do BSC	30
3.1.1. Identificar os motivos para a implementação	30
3.1.2. Os desafios à implementação da metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	31

3.1.3. Os benefícios da aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> nos serviços públicos.....	32
3.1.4. Por onde começar a implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.1.5. A constituição da equipa responsável.....	34
3.1.6. O plano de comunicação	35
3.1.7. Cronograma para implementação de um BSC em serviços públicos.....	36

Parte II

Projecto de Organização e Implementação de um *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo e DSCST

CAPÍTULO IV- Planificar, Sensibilizar o Lançamento e Desenvolver o Projecto

4.1. Caracterização da Direcção Regional da Economia do Alentejo.....	38
4.1.1. Organograma da DRE-Alentejo	39
4.1.2. Competências e atribuições da DRE-Alentejo	40
4.1.3. Área geográfica de actuação da DRE-Alentejo.....	40
4.1.4. Os recursos humanos da DRE-Alentejo	40
4.1.5. Regime financeiro da DRE-Alentejo.....	41
4.2. Obter o apoio da gestão de topo	41
4.3. Constituição da equipa <i>Balanced Scorecard</i>	41
4.4. Treino da equipa e plano de comunicação do <i>Balanced Scorecard</i>	42
4.5. Cronograma do projecto: fases de planeamento e de desenvolvimento.....	43

CAPÍTULO V - Análise Estratégica e Formulação da Estratégia

5.1. Análise estratégica: <i>stakeholders</i>	44
5.1.1. Principais <i>stakeholders</i>	44
5.1.2. Tipificação dos <i>stakeholders</i>	45
5.1.3. Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	46
5.2. Análise SWOT	47
5.2.1. Análise interna.....	48
5.2.2. Análise externa	49
5.3. Formulação da estratégia: missão, visão, valores e vectores estratégicos	51
5.3.1. A missão	51
5.3.2. A visão.....	51
5.3.3. Os valores corporativos	51
5.3.4. Os vectores estratégicos	53

CAPÍTULO VI – Aplicação da Metodologia *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo e DSCST

6.1. A metodologia <i>Balanced Scorecard</i> da DRE-Alentejo.....	54
6.2. Perspectivas BSC e objectivos estratégicos	56
6.3. Mapa estratégico da DRE-Alentejo.....	57
6.4. Mapa de indicadores da DRE-Alentejo.....	59
6.5. As iniciativas estratégicas da DRE-Alentejo	61
6.6. Mapa estratégico consolidado da DRE-Alentejo	63
6.7. O <i>Balanced Scorecard</i> na DSCST	64
6.7.1. A missão e a visão.....	64
6.7.2. Os objectivos estratégicos.....	64
6.7.3. Mapa estratégico da DSCST	65
6.7.4. Mapa de indicadores da DSCST	66
6.7.5. As iniciativas estratégicas da DSCST	68
6.7.6. Mapa estratégico consolidado da DSCST.....	70

CAPÍTULO VII – O *Report* na Metodologia *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo e DSCST

7.1. As Fichas de <i>Report</i> da DRE-Alentejo	71
7.2. As Fichas de <i>Report</i> da DSCST	75

CONCLUSÕES	79
-------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	86
---------------------------	----

Anexos	92
---------------------	----

Anexo I – Fichas dos Indicadores da DRE-Alentejo

Anexo II – Fichas dos Indicadores da DSCST

Anexo III – Fichas das Iniciativas Estratégicas da DRE-Alentejo

Anexo IV – Fichas das Iniciativas Estratégicas da DSCST

Anexo V – Questionários implementados

Índice de Figuras

Figura n.º 1: Metodologia de desenvolvimento do projecto-piloto	4
Figura n.º 2: O Calendário do planeamento, acompanhamento e prestação de contas	8
Figura n.º 3: Modelo de gestão estratégica nos serviços públicos	10
Figura n.º 4: Classe de <i>stakeholders</i> por nível de relevância	12
Figura n.º 5: Factores de ameaça e cooperação dos <i>stakeholders</i>	13
Figura n.º 6: Diagnóstico dos <i>stakeholders</i>	13
Figura n.º 7: Gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	14
Figura n.º 8: Matriz SWOT	15
Figura n.º 9: Conceitos fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura n.º 10: Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> original.....	19
Figura n.º 11: Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica	20
Figura n.º 12: Processos para gerir a estratégia	21
Figura n.º 13: <i>Balanced Scorecard</i> original e sua adaptação aos serviços públicos	23
Figura n.º 14: Modelo integrado de gestão estratégica nos serviços públicos	26
Figura n.º 15: Desdobramento “ <i>cascading</i> ” do BSC corporativo integrado com o subsistema SIADAP.....	27
Figura n.º 16: Nível de ambição do projecto <i>Balanced Scorecard</i>	31
Figura n.º 17: Constituição da equipa responsável.....	34
Figura n.º 18: Plano de comunicação	36
Figura n.º 19: Plano de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	36
Figura n.º 20: Organograma da DRE-Alentejo	39
Figura n.º 21: Constituição da equipa <i>Balanced Scorecard</i> – Papéis e Responsabilidades.....	42
Figura n.º 22: Plano de comunicação a aplicar no projecto-piloto da DRE-Alentejo	43
Figura n.º 23: Cronograma para de planeamento e desenvolvimento do projecto-piloto ..	43
Figura n.º 24: <i>Stakeholders</i> identificados.....	44
Figura n.º 25: Tipificação dos <i>stakeholders</i>	45
Figura n.º 26: Matriz de <i>stakeholders</i>	47
Figura n.º 27: Matriz SWOT da DRE-Alentejo	48
Figura n.º 28: Dez Princípios Éticos da Administração Pública	52
Figura n.º 29: O <i>Balanced Scorecard</i> da DRE-Alentejo.....	54
Figura n.º 30: Questões subjacentes a cada perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	55
Figura n.º 31: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva <i>stakeholders</i>	56

Figura n.º 32: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva processos	56
Figura n.º 33: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva inovação e aprendizagem	57
Figura n.º 34: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva financeira	57
Figura n.º 35: Mapa Estratégico da DRE-Alentejo	58
Figura n.º 36: Mapa de Indicadores da DRE-Alentejo (3 anos).....	59
Figura n.º 37: Mapa de Indicadores da DRE-Alentejo (Ano N - Trimestral)	60
Figura n.º 38: Mapa Estratégico Consolidado da DRE-Alentejo	63
Figura n.º 39: A Missão e a Visão da DSCST	64
Figura n.º 40: Matriz de alinhamento dos objectivos DSCST com os objectivos estratégicos da DRE-Alentejo	64
Figura n.º 41: Mapa Estratégico da DSCST	65
Figura n.º 42: Mapa de Indicadores da DSCST (3 anos)	66
Figura n.º 43: Mapa de Indicadores da DSCST (Ano N - Trimestral)	67
Figura n.º 44: Mapa Estratégico Consolidado da DSCST.....	70
Figura n.º 45: Ficha <i>Report</i> – Mapa Estratégico da DRE-Alentejo	71
Figura n.º 46: Ficha <i>Report</i> - Indicadores, Metas e Resultados – DRE-Alentejo	72
Figura n.º 47: Ficha <i>Report</i> – Análise Gráfica – DRE-Alentejo	73
Figura n.º 48: Ficha <i>Report</i> - Iniciativas Estratégicas – DRE-Alentejo	74
Figura n.º 49: Ficha <i>Report</i> - Mapa Estratégico da DSCST	75
Figura n.º 50: Ficha <i>Report</i> - Indicadores, Metas e Resultados – DSCST	76
Figura n.º 51: Ficha <i>Report</i> – Análise Gráfica – DSCST	77
Figura n.º 52: Ficha <i>Report</i> - Iniciativas Estratégicas – DSCST.....	78

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1: Cargos dirigentes	41
Tabela n.º 2: Carreiras gerais.....	41
Tabela n.º 3: Graduação dos potenciais de ameaça e cooperação dos <i>stakeholders</i>	46
Tabela n.º 4: Mapa de Iniciativas Estratégicas da DRE-Alentejo	61
Tabela n.º 5: Mapa Resumo das Iniciativas Estratégicas da DRE-Alentejo.....	62
Tabela n.º 6: Mapa de Iniciativas Estratégicas da DSCST	68
Tabela n.º 7: Mapa Resumo das Iniciativas Estratégicas da DSCST	69

Lista de Abreviaturas e Siglas

- BSC – *Balanced Scorecard*
- DAD – Divisão de Apoio à Direcção
- DSCST – Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo
- DSQ – Direcção de Serviços da Qualidade
- DSIRG – Direcção de Serviços da Indústria e dos Recursos Geológicos
- DSE – Direcção de Serviços de Energia
- DRE-Alentejo – Direcção Regional da Economia do Alentejo
- FORGEP – Formação em Gestão Pública
- I - Indicador do Objectivo
- IA – Inovação e Aprendizagem
- IF - Indicador do objectivo estratégico da perspectiva Financeira
- IIA - Indicador do objectivo estratégico da perspectiva Inovação e Aprendizagem
- IS – Indicador do objectivo estratégico da perspectiva *Stakeholders*
- IP - Indicador do objectivo estratégico da perspectiva Processos
- MEI – Ministério da Economia e da Inovação
- PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
- PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
- QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
- R – Indicador de Resultados
- S – *Stakeholders*
- SIADAP – Sistema integrado gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública
- SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação Desempenho dos Serviços da Administração Pública
- SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação Desempenho de Dirigentes da Administração Pública
- SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação Desempenho de Trabalhadores da Administração Pública
- SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

INTRODUÇÃO

A administração pública está em pleno processo de reforma, os *stakeholders* são cada vez mais exigentes e a envolvente cada vez mais complexa. A constante mudança da sociedade actual é motivo suficiente para obrigar as organizações públicas a disporem de metodologias de acompanhamento da estratégia no curto prazo, caso contrário essas mutações podem inviabilizar a execução dos planos estratégicos.

É neste contexto que os dirigentes públicos têm que gerir estrategicamente os seus serviços, tarefa de grande complexidade devido, entre outros factores, aos ciclos políticos a que estão sujeitos os serviços públicos, às lideranças dentro da organização que podem não partilhar dos mesmos objectivos estratégicos, à existência de inúmeros *stakeholders* com poderes e interesses de diversas naturezas na organização, e à dificuldade de cumprir os objectivos estratégicos tendo em conta os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.

Tema, Problemática e Objectivos

Foram motivos determinantes para proceder à elaboração deste projecto, o facto de o autor ser técnico superior na DRE-Alentejo e pretender propor um modelo de organização e gestão de mudança, uma vez que as normas legais em vigor estão em sintonia com a implementação de modelos de gestão estratégica nos serviços públicos e, ainda, o interesse da gestão de topo por esta temática.

No presente trabalho, após o enquadramento do tema e definição da problemática subjacente, assim como do referencial metodológico utilizado, é feita uma breve revisão da literatura sobre gestão estratégica nos serviços públicos e adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) a estes serviços. Posteriormente, é explicitada uma proposta de projecto de organização e implementação de um BSC num serviço público específico, nomeadamente, a Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo (DSCST) da Direcção Regional da Economia do Alentejo (DRE-Alentejo).

Tendo em consideração que o *Balanced Scorecard* deve funcionar como ferramenta *pivot* para alimentar os ciclos anuais de gestão e a avaliação de desempenho, no projecto foram seleccionados objectivos estratégicos plurianuais e objectivos anuais, para efeitos de avaliação

de desempenho no âmbito do SIADAP 1 e 2. É proposto também um modelo de acompanhamento estratégico através de fichas de *Report*.

A importância do projecto que se propõe, decorre do seu forte potencial em termos de interesse para a gestão da DRE-Alentejo. Desta forma, procura-se dar resposta às seguintes questões, que consubstanciam a problemática do estudo:

- Que modelo de BSC propor e que ajustamentos são necessários fazer ao *Balanced Scorecard* original para o adaptar aos serviços públicos?
- Que benefício específico pode proporcionar a implementação dum modelo integrado de gestão estratégica monitorizado com o *Balanced Scorecard*, para a gestão da DRE-Alentejo?
- Em que medida o normativo legal vigente facilita ou dificulta a organização e implementação de um BSC?

Assim, estabelece-se como objectivo geral deste trabalho “identificar os ajustamentos que importa fazer ao nível do *Balanced Scorecard* original para o adaptar a serviços públicos e os benefícios que ele poderá proporcionar num serviço específico periférico da administração directa do Estado”. Este objectivo geral é desagregado nos seguintes objectivos específicos:

- Planificar o lançamento do projecto;
- Identificar a estratégia;
- Estabelecer as perspectivas e os objectivos estratégicos da DRE-Alentejo;
- Estabelecer os indicadores, as metas e tolerâncias;
- Estabelecer as iniciativas estratégicas, para fazer a ligação entre a componente estratégica e a componente operacional através do orçamento estratégico;
- Elaborar o mapa estratégico consolidado da DRE-Alentejo;
- Desdobrar o *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo pela DSCST;
- Seleccionar os objectivos estratégicos plurianuais e os objectivos anuais para avaliação de desempenho no SIADAP;
- Propor um modelo de acompanhamento estratégico através de fichas de *Report*.

Referencial Metodológico

Este trabalho de projecto ao poder fornecer uma proposta de solução para um problema específico, assume-se com um trabalho de forte componente prática, com o necessário enquadramento teórico.

A metodologia de investigação utilizada é baseada nos métodos de Estudo de Caso e de Investigação/Acção. Este último, também caracterizado pelo recurso à observação directa, à entrevista e à análise documental, diferencia-se de outros pelo facto do investigador aceder às informações na qualidade de interveniente na organização. O intento da investigação-acção é resolver problemas de natureza prática, sendo inexistente o objectivo de generalização dos resultados obtidos.

O Estudo de Caso, por sua vez, é uma investigação também empírica que investiga um fenómeno no contexto da vida real quando os limites entre esse fenómeno e o contexto não são bem definidos, e se baseia em várias fontes de evidências (Yin, 2005, pp.32-33). Assim, o Estudo de Caso “aplica-se com o objectivo de apreender a realidade das estruturas organizacionais, o estilo de gestão e as alterações que se desenvolvem (...) e as análises têm como objectivo principal a compreensão dos comportamentos num contexto específico” (Wacheux, 1996).

As críticas normalmente dirigidas ao método referem-se à sua falta de rigor e de controlo sobre a situação em estudo, podendo levar a enviesamentos pela impossibilidade de se generalizar a partir de um só caso. No entanto, a visão estereotipada do carácter qualitativo deste tipo de estudos, baseados essencialmente na observação participante, vem sendo contrariada pois, nos estudos de caso, não só é possível quantificar variáveis, como criar dispositivos de investigação rigorosos, recorrendo a técnicas de recolha e tratamento de informação diversificadas (Reto e Nunes, 1999). Talvez por isso, os Estudos de Caso sejam cada vez mais aceites em teses de mestrado e de doutoramento, constituindo mesmo uma estratégia privilegiada de investigação, principalmente nos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional.

“A grande vantagem deste método consiste no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso. Estes processos poderão ficar ocultos num estudo de maior dimensão, mas poderão ser essenciais para o êxito ou fracasso de

sistemas ou organizações” (Bell, 1997).

O trabalho específico a realizar consubstancia a elaboração de um projecto-piloto de organização e implementação de um *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo, de acordo com a abordagem de intervenção *top-down*, em que é feito o desdobramento em “cascata” do mapa estratégico da DRE-Alentejo para construção do mapa estratégico da Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo (DSCST).

Tendo em consideração que o projecto se destina a construir o *Balanced Scorecard* corporativo e, embora o desdobramento seja feito apenas por uma unidade orgânica, foi necessário dirigir questionários a todos os directores de serviço da DRE-Alentejo.

O desenvolvimento do projecto-piloto terá as seguintes etapas:

Figura n.º 1: Metodologia de desenvolvimento do projecto-piloto



Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados teve como fontes principais:

- **A observação directa** – procedimento importante, em virtude do autor do projecto desempenhar funções na DSCST, o que facilitou o acesso a práticas consideradas relevantes para a planificação do lançamento do projecto e para a identificação da estratégia, disponível na *intranet* da DRE-Alentejo;
- **A análise documental** - livros, artigos científicos e outros documentos institucionais de interesse para a realização do projecto, nomeadamente, foi consultada legislação relativa à orgânica da DRE-Alentejo e ao SIADAP, a carta de missão da DRE-Alentejo, o mapa de pessoal, os planos de actividade, os relatórios de actividade e de auto-avaliação;
- **Questionários** - fonte importante de informação por parte dos dirigentes das unidades orgânicas nucleares, para efeitos de estudo estratégico da DRE-Alentejo. Para efeitos de formulação estratégica da DSCST, devidamente alinhada com a DRE-Alentejo, foi pedido ao dirigente dessa unidade orgânica a resposta a um questionário.

PARTE I
REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo I

O Modelo de Gestão Estratégica nos Serviços Públicos

1.1. O calendário do planeamento e da prestação de contas nos serviços públicos

Constituem peças do planeamento e da prestação de contas no Estado, os seguintes documentos:

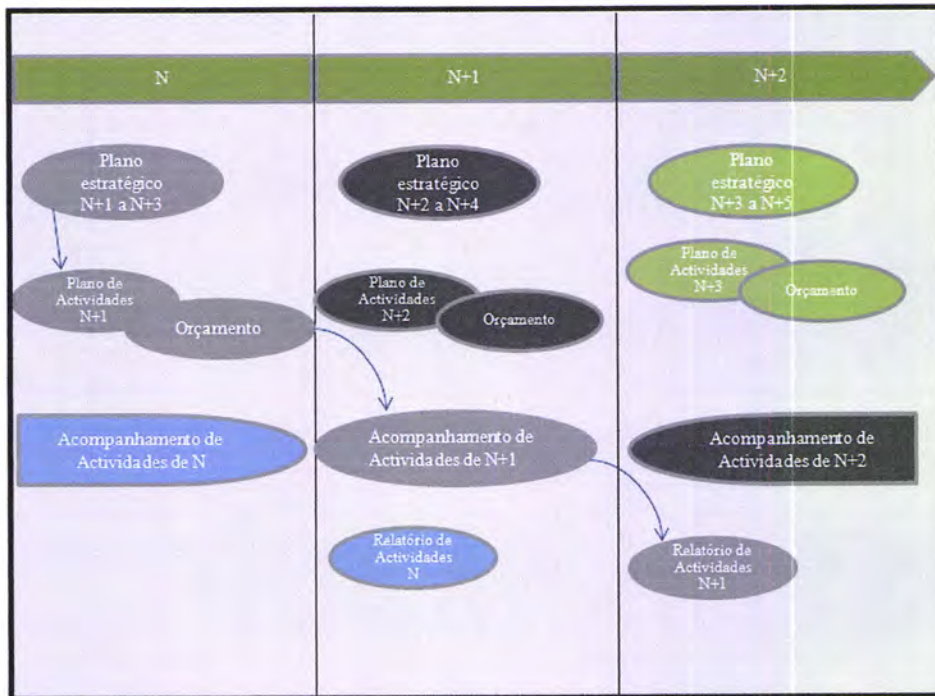
- **Plano Estratégico** – Documento em que a gestão de topo procura definir a estratégia, normalmente num período de tempo de 3 anos;
- **Plano de Actividades** – Reflecte o planeamento das operações, traduzindo a estratégia de curto prazo (anual). É um documento previsional que deve evidenciar o que se pretende fazer no ano em causa e aquilo que se pretende atingir, através da fixação dos objectivos estratégicos corporativos e das unidades orgânicas, dos projectos e actividades que contribuem para a concretização desses objectivos e das necessidades de formação de acordo com os requisitos estratégicos;
- **Orçamento** – Especifica, com detalhe os projectos no plano de actividades que estão vinculados a objectivos de unidades orgânicas, através da estimativa do investimento financeiro necessário, o que constitui o principal *input* para a elaboração do orçamento;
- **Relatório de Actividades** – Evidencia os resultados de carácter anual e integra a auto-avaliação.

Em complemento existem ainda os seguintes documentos:

- **Carta de Missão;**
- **Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR);**
- **Relatório de Auto-Avaliação.**

A sequência temporal destes documentos previsionais e demonstracionais segue a seguinte calendarização:

Figura n.º 2: O Calendário do planeamento, acompanhamento e prestação de contas



Fonte: Caldeira (2009, p. 15)

O acompanhamento de actividades é considerado como processo de monitorização da organização para garantir a boa execução dos planos estratégico e de actividades.

1.2. A gestão estratégica nos serviços públicos

No actual contexto de mudança permanente, os serviços públicos têm que definir e acompanhar a estratégia de forma a lidarem com esta realidade. O contexto de mudança nos serviços públicos é consubstanciado pelos seguintes factores:

- Reforma da administração pública, desencadeada pelo poder político;
- *Stakeholders* cada vez mais exigentes em termos de qualidade do serviço prestado;
- Necessidade de contínua melhoria do desempenho interno das organizações;
- Complexidade da mutação da envolvente externa.

Assim, a gestão dos serviços públicos para dar resposta aos desafios emergentes, no sentido de ultrapassar as ameaças e aproveitar as oportunidades latentes, tem que, inevitavelmente, evoluir no sentido de uma gestão estratégica adequada.

“Por vezes é referido que a gestão estratégica constitui um tema relativamente novo para os gestores dos serviços públicos. Todavia, as razões para se utilizar a gestão estratégica neste

sector é óbvia – através da estratégia os responsáveis políticos e gestores de topo criam condições para a melhoria da performance organizacional e para o sucesso no longo prazo” (Pinto, 2007, p.118).

A estratégia é, por isso, um elemento fundamental para dotar os serviços públicos de capacidade para alcançarem os resultados desejados e melhorarem a performance, revelando-se uma necessidade premente no seio da Administração Pública.

Neste sentido, “potenciar o valor estratégico dos colaboradores e desenvolver um clima organizacional propiciador dos melhores resultados, passou, assim, a ser visto como um investimento em que vale a pena apostar não apenas por razões éticas, mas também económicas” (Neves, 2002b, p. 3). A acção dos serviços públicos, face à crescente complexidade dos problemas com que se depara tem, por isso, que ser exercida, cada vez mais, por lideranças fortes, com visão estratégica e em articulação com os *stakeholders*.

De facto, os dirigentes de topo devem pensar estrategicamente e desenvolver modelos integrados de gestão estratégica, tendo de melhorar a cultura organizacional para obter o envolvimento de todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, alinhar os objectivos estratégicos de toda a organização com os objectivos estratégicos das unidades orgânicas e alinhar os objectivos individuais desses colaboradores.

“Sem lideranças que inspirem comportamentos colectivos, dificilmente as organizações conseguem bons resultados. Nos serviços públicos, esta questão assume particular acuidade, tendo em conta a fragilidade de outros meios de incentivo a um bom desempenho. É por isso que as boas práticas têm sempre à frente lideranças fortes” (Neves, 2002a, p.134).

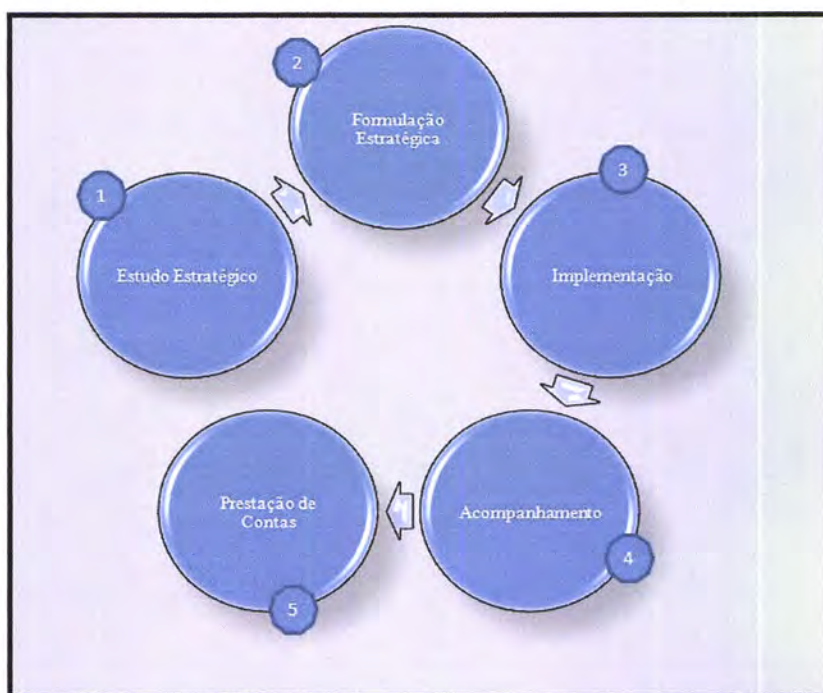
Os serviços públicos estão, no entanto, sujeitos aos ciclos políticos e por esse motivo a liderança apresenta especificidades que importa ter em consideração. Uma dessas especificidades, de acordo com Pinto (2007, p. 122), “tem a ver com o processo de formulação da visão e o tipo de relacionamento que se pode estabelecer entre gestores e responsáveis políticos”.

A formulação da visão por parte de quem lidera está associada ao longo prazo, no entanto, essa formulação, por vezes, pode não ser da exclusiva responsabilidade dos dirigentes de topo, na medida em que alguns responsáveis políticos sentem que é a eles que lhes compete essa responsabilidade na definição da visão.

Os dirigentes máximos dos serviços públicos no início das comissões de serviço, comprometem-se, normalmente, perante a tutela, com uma “Carta de Missão” (de acordo, por exemplo, com o previsto no normativo legal específico do SIADAP), sendo avaliados anualmente dentro do ciclo anual de gestão dos serviços que gerem. Desta forma, a formulação da missão, bem como as orientações estratégicas e os objectivos estratégicos definidos terão subjacente um adequado relacionamento entre os políticos e os dirigentes máximos dos serviços.

A figura seguinte ilustra as cinco fases de desenvolvimento da gestão estratégica nos serviços públicos:

Figura n.º 3: Modelo de gestão estratégica nos serviços públicos



Fonte: Caldeira (2009, p. 16)

1.3. Análise estratégica

O estudo estratégico, normalmente designado por análise estratégica, tem por objectivo a análise da envolvente externa e interna da organização. Nesta fase, é necessário conhecer a organização ao nível dos seus recursos, capacidades e competências, bem como do meio onde ela se insere. É fundamental ter uma perspectiva acerca da evolução da envolvente e perspectivar a evolução desse meio, a fim de antecipar as ameaças e as oportunidades.

Duas ferramentas que podem ser utilizadas na análise estratégica dos serviços públicos são a análise dos *stakeholders* e a análise SWOT.

1.3.1. *Análise dos stakeholders*

Segundo Freeman e Reed (1983, p. 91 *apud* Mitchell [et al.] 1997, p. 856), o conceito de *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo identificável, que pode afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que é afectado por ela. Ou seja, podemos entender os *stakeholders* como os “grupos de interesse” que se podem vir a constituir como grupos de pressão capazes de afectar a performance estratégica da organização, pois, o sucesso estratégico de qualquer organização também depende da satisfação de quem tem interesses nela. Por isso, torna-se necessário que as expectativas e as necessidades dos *stakeholders* sejam asseguradas e conhecidas por parte dos gestores públicos.

Cada *stakeholder* com interesses na organização é motivado por um conjunto de objectivos diversos. Por vezes, esses objectivos podem ser conflituantes com os objectivos da organização, pelo que deve ser encontrada uma posição de equilíbrio que optimize a relação entre a organização e o *stakeholder*, maximizando a performance estratégica da organização.

Assim, os serviços públicos que pretendam ter uma existência estável e duradoura devem atender às necessidades dos seus *stakeholders*. De facto, qualquer processo de mudança num serviço público para ter sucesso deverá ter o apoio interno e externo das partes interessadas, em particular, as que exercem maior influência sobre a organização.

De acordo com Pinto (2007, p. 162), “o trabalho de identificação dos *stakeholders*, análise das suas necessidades e preferências e caracterização das interações que estabelecem com os serviços públicos é dos mais críticos e complexos no processo de implementação de um BSC num serviço público”.

- *Tipificação dos stakeholders*

Segundo Mitchell et al. (1997, pp. 865-867) a selecção dos *stakeholders* deve ser feita em função dos atributos das relações “organização/*stakeholders*” que a seguir se indicam:

Poder – Probabilidade de, no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência;

Legitimidade – Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores e definições, socialmente construído;

Urgência – Atributo de uma ligação que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.

Estes atributos permitem classificar os *stakeholders* das seguintes formas:

Figura n.º 4: Classe de *stakeholders* por nível de relevância

Classe	Atributos	Categoria	Relevância
1. Adormecido 2. Discricionário 3. Reclamante	Poder Legitimidade Urgência	Latente	Baixa
4. Dominante 5. Perigoso 6. Dependente	Poder e Legitimidade Poder e Urgência Legitimidade e Urgência	Expectante	Moderada
7. Definitivo	Poder + Legitimidade + Urgência	Definitivo	Alta
8. Potencial	Nenhum atributo	Residual	Nula

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997, pp. 872-878)

▪ *Diagnóstico dos stakeholders e gestão das relações com eles*

Tendo identificado os *stakeholders* que interagem com a organização, torna-se necessário fazer o seu diagnóstico em relação ao potencial de ameaça e cooperação. Segundo Savage, et al. (1991, p. 64), a capacidade, a oportunidade e a vontade de ameaçar ou de cooperar com a organização, devem-se a diversos factores a considerar, nomeadamente:

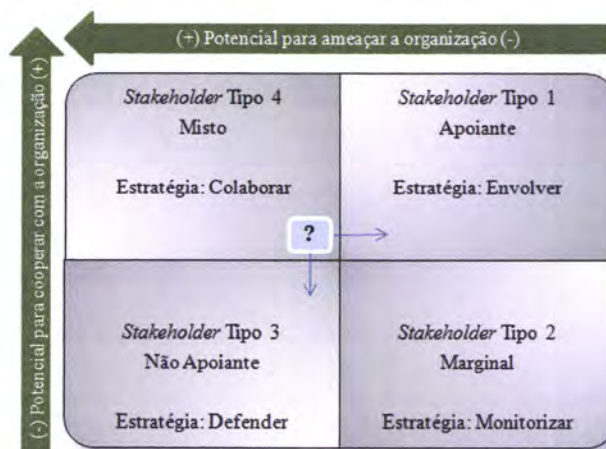
Figura n.º 5: Factores de ameaça e cooperação dos *stakeholders*

<i>Stakeholder (factores)</i>	Potencial para ameaçar	Potencial para cooperar
Controla recursos-chave	Aumenta	Aumenta
Não controla recursos chave	Diminui	(?)
É mais poderoso que a organização	Aumenta	(?)
É tão poderoso como a organização	(?)	(?)
É menos poderoso que a organização	Diminui	Aumenta
Tende a agir no sentido da organização	Diminui	Aumenta
Tende a agir para prejudicar a organização	Aumenta	Diminui
Tende a não agir	Diminui	Diminui
Tende a coligar-se com outros <i>Stakeholders</i>	Aumenta	(?)
Tende a coligar-se com a organização	Diminui	Aumenta
Tende a não estabelecer quaisquer alianças	Diminui	Diminui

Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991, p. 64)

A partir dos potenciais de ameaça e de cooperação, é possível classificar quatro tipos de *stakeholders*, bem como especificar as estratégias para gerir as relações com esses mesmos *stakeholders*.

Figura n.º 6: Diagnóstico dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991, p. 65)

Assim, tendo em consideração o diagnóstico dos *stakeholders* quanto aos potenciais de ameaça e de cooperação, torna-se fundamental desenvolver estratégias para gerir as relações com esses grupos que interagem com a organização. A figura seguinte apresenta quatro estratégias:

Figura n.º 7: Gestão das relações com os *stakeholders*

<p><u>Tipo 1 – Stakeholder Apoiante</u></p> <p><i>Stakeholder</i> apoiante é aquele que apoia as metas e acções da organização. Os gestores desejam que todos os seus <i>stakeholders</i> sejam deste tipo. Trata-se de um <i>stakeholder</i> que tem um potencial de ameaça baixo e um potencial de elevada cooperação.</p>	<p><u>Estratégia – Envolver</u></p> <p>Envolver os <i>stakeholders</i> que interagem com a organização aumenta o potencial de cooperação.</p>
<p><u>Tipo 2 – Stakeholder Marginal</u></p> <p>Os <i>stakeholders</i> marginais não são altamente ameaçadores nem especialmente cooperantes.</p>	<p><u>Estratégia – Monitorizar</u></p> <p>A estratégia para este tipo de <i>stakeholder</i>, cujo potencial de ameaça e cooperação é baixa, é a monitorização. Os gestores de topo, ao tomarem decisões estratégicas, devem monitorizar o interesse destes <i>stakeholders</i> tipicamente marginais.</p>
<p><u>Tipo 3 – Stakeholder Não Apoiante</u></p> <p>Os <i>stakeholders</i> não apoiantes são de potencial ameaça e de baixa em cooperação. Estes tipos de <i>stakeholders</i> são preocupantes para as organizações.</p>	<p><u>Estratégia – Defender</u></p> <p>A estratégia de defesa é a de diminuir a dependência para com este tipo de <i>stakeholders</i>.</p>
<p><u>Tipo 4 – Stakeholder Misto</u></p> <p>São <i>stakeholders</i> cujos potenciais para ameaçar ou cooperar são igualmente altos.</p>	<p><u>Estratégia – Colaborar</u></p> <p>A estratégia a seguir para este tipo de <i>stakeholders</i> é a colaboração.</p>

Fonte: Elaboração própria

1.3.2. Análise SWOT

A análise SWOT implica um diagnóstico do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e as fraquezas são determinadas pela actual posição da organização e, estão relacionadas com factores internos, dependendo exclusivamente das suas características e do seu desempenho. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças são antecipações do futuro e relacionam-se com factores externos à organização.

O cruzamento dos pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades faz-se na matriz SWOT (figura seguinte), que suporta uma síntese da análise SWOT.

Figura n.º 8: Matriz SWOT

	S (Forças)	W (Fraquezas)
O (Oportunidades)	Sugestões Estratégicas	Sugestões Estratégicas
T (Ameaças)	Sugestões Estratégicas	Sugestões Estratégicas

Fonte: Elaboração própria

Existem quatro tipos de combinações na matriz SWOT:

- S-O: A organização deve esforçar-se para maximizar as suas forças, a fim de capitalizar novas oportunidades, ou seja, deve aproveitar as oportunidades que encaixam no perfil da organização;
- S-T: A organização deve aproveitar e usar as suas forças para fazer face ou minimizar as ameaças externas;
- W-O: É preciso ultrapassar as fraquezas para enfrentar novas oportunidades;
- W-T: Esta combinação é a mais defensiva da estratégia, a organização deve evitar que as suas fraquezas se exponham em demasia às ameaças externas.

Os resultados desta análise deverão servir de base à delineação das estratégias da organização, ou seja, as grandes linhas de orientação estratégica devem ser extraídas das conclusões da análise SWOT.

1.4. Formulação e implementação estratégicas

A fase de formulação da estratégia segue-se à do estudo estratégico, ou seja, é neste momento que se define a estratégia da organização. Segundo Caldeira (2008a, p. 16), “esta fase deverá dar resposta às seguintes questões:

- Quem somos? O que fazemos?
- Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos?
- Que cultura respeitamos? O que é importante para nós?

- Quais as nossas grandes linhas de acção? Qual o caminho a seguir?
- Que objectivos pretendemos alcançar?
- Qual a nossa ambição?
- Que projectos críticos teremos que executar para concretizar a estratégia?”.

Uma boa formulação da estratégia tem, normalmente, por base uma boa análise estratégica. Só assim se conseguirá construir um plano estratégico que reflecta um futuro de médio-longo prazo, com os seguintes elementos:

- A Missão;
- A Visão;
- Os Valores Corporativos;
- As Grandes linhas de Orientação Estratégica;
- Os Objectivos estratégicos;
- Os indicadores com as metas e as tolerâncias;
- As Iniciativas Estratégicas.

São as iniciativas estratégicas que fazem a ligação entre a vertente estratégica e a vertente operacional, consubstanciando as linhas gerais para a construção do plano de actividades respeitante a cada ciclo anual de gestão dos serviços.

A implementação estratégica é a fase que operacionaliza a estratégia. É uma fase crítica que envolve a passagem da teoria à prática. Consubstancia a aplicação dos planos de actividade e orçamentos, definidos internamente pela organização, tendo sempre por referência o plano estratégico e a carta de missão da organização.

1.5. Acompanhamento da estratégia

O processo de monitorização deve ser contínuo ao longo do ano, a fim de ser possível fazer o acompanhamento e controlo dos objectivos estratégicos, bem como das iniciativas estratégicas. O controlo é fundamental, pois é um meio privilegiado de avaliação do desempenho da organização (Caldeira, 2009, p. 17).

De forma a garantir o sucesso da implementação do plano estratégico, torna-se imprescindível o acompanhamento, no curto prazo, da implementação e execução da estratégia.

A complexidade da envolvente, a rapidez com que esta se altera e o nível de exigência que caracteriza a sociedade actual, obrigam a que as organizações disponham de instrumentos capazes de acompanhar a estratégia no curto prazo, sob pena das alterações externas e internas inviabilizarem a boa execução do plano estratégico.

1.6. Prestação de contas

“Nesta fase, a organização apresenta o nível de performance dos seus resultados, explica os desvios, comenta as medidas tomadas na resolução dos constrangimentos. A prestação de contas tem como objectivo apresentar aos stakeholders da organização a forma como esta conseguiu, ou não, dar cumprimento ao “sonho” estratégico da organização na concretização do seu Plano de Actividades e Orçamento. É nesta fase que os organismos entregam o Relatório de Actividades e Contas. Hoje em dia enquadrados pelo SIADAP, apresentam também o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como o documento de Auto-Avaliação interna. Estes, bem geridos, podem constituir-se como instrumentos de projecção e distinção da organização” (Caldeira, 2009, p. 17).

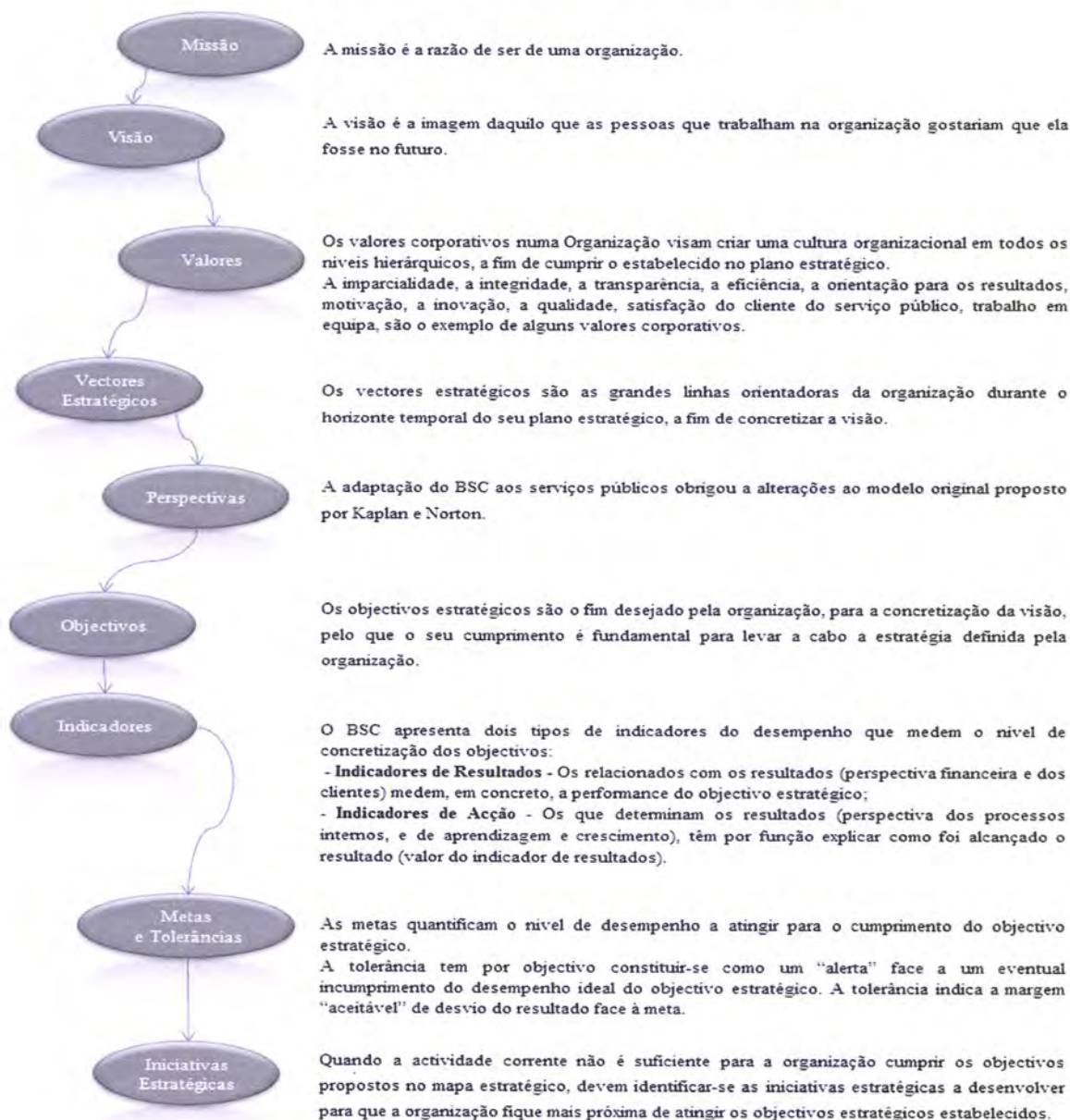
Capítulo II

O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão e sua Adaptação aos Serviços Públicos

2.1. Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*

A implementação de um *Balanced Scorecard*, obriga à definição prévia de um conjunto de conceitos fundamentais de natureza estratégica, nomeadamente:

Figura n.º 9: Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Marques (2008c)

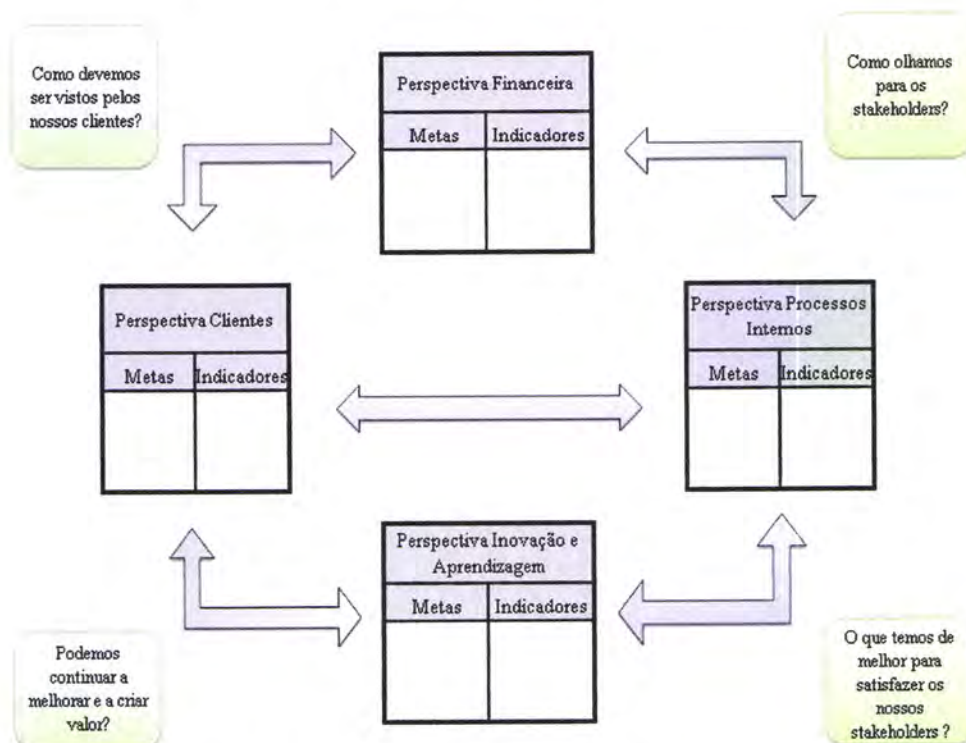
2.2. Evolução do *Balanced Scorecard*

A metodologia BSC foi proposta por Kaplan e Norton no artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, publicado na Harvard Business Review, em 1992. O modelo BSC surge com o objectivo de responder a um conjunto de problemas comuns às organizações, um dos quais se refere à gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros.

De acordo com Caldeira (2005b, p. 2) na primeira versão o BSC surge como um sistema que equilibra indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira, dando origem às perspectivas: Clientes; Processos Internos e Aprendizagem Organizacional, a somar à já existente perspectiva financeira. Procura ainda, balancear as perspectivas externas (Financeira e Clientes) com as perspectivas internas (Processo e Aprendizagem), os indicadores de médio longo prazo com os indicadores de curto prazo e os indicadores de resultado com os indicadores de acção. Daqui, surge o nome “Balanced”.

O desempenho das organizações passou, assim, a ser avaliado tendo por base a seguinte estrutura do BSC original:

Figura n.º 10: Estrutura do *Balanced Scorecard* original

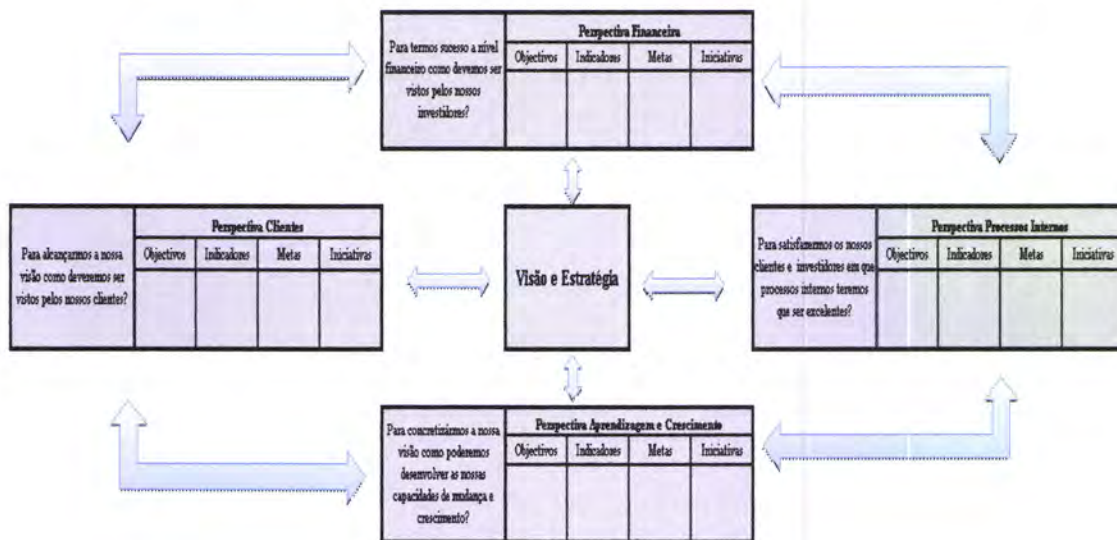


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

Mais tarde, em 1996, com a publicação na *Havard Business Review*, de um outro artigo intitulado *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, os criadores do BSC fizeram evoluir o modelo original de sistema de medição da performance para um sistema de gestão estratégica.

O BSC passou, então, a ser usado para gerir estrategicamente as organizações, traduzindo a visão e a estratégia em quatro perspectivas, definindo para cada uma delas os respectivos objectivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, que devem funcionar de forma interligada através de relações de causa-efeito.

Figura n.º 11: Estrutura do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica

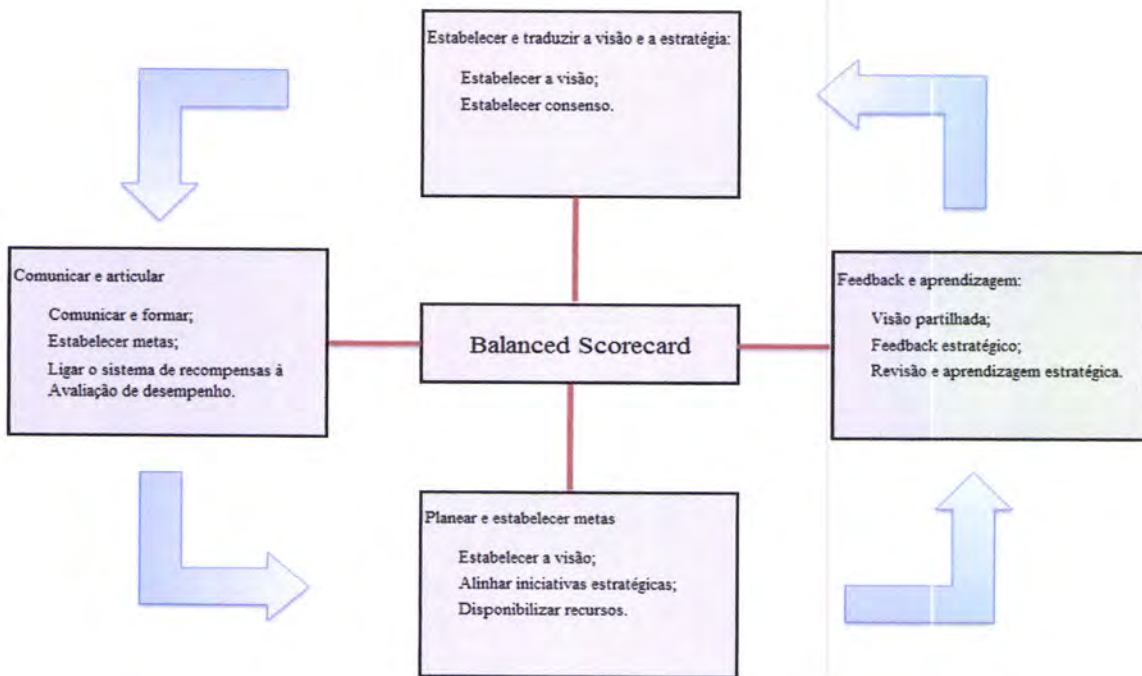


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Assim, o BSC passa a ser considerado como algo mais do que um mero sistema de medidas tácticas ou operacionais. As empresas passam a utilizar o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica apoiado em quatro novos processos (cf. figura n.º 12), consubstanciando, de acordo com Jordan et al. (2002, p. 260), um conjunto de características próprias, nomeadamente:

- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- O proporcionar duma visão alargada e integrada do desempenho;
- A ligação do controlo operacional à estratégia;
- A clarificação das relações de causa-efeito;
- A focalização dos gestores nos aspectos mais críticos.

Figura n.º 12: Processos para gerir a estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997b, p. 12)

O BSC passa, assim, a ser encarado como uma ferramenta que permite alinhar a gestão corrente com a gestão estratégica. Não sendo uma ferramenta para definir a estratégia de uma organização é, no entanto, uma metodologia que facilita a sua implementação e, com isso, a performance global da organização. Por isso, é considerado como um instrumento que potencia benefícios que derivam da estratégia, de entre os quais podemos destacar: (i) o estímulo do pensamento estratégico e respectiva acção; (ii) a melhoria da tomada de decisão; (iii) a melhoria da performance.

Em suma, “a ligação entre a prática e a estratégia faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, porque permite obter uma avaliação contínua das acções e do seu contributo para a realização dos objectivos estratégicos” (Russo, 2006, pp. 61- 62). É com base nesta nova vocação que o BSC deixa de ser um instrumento direccionado exclusivamente para as empresas e passa a ampliar o seu campo de aplicação a outras organizações, com ou sem fins lucrativos, de natureza privada ou pública.

No que concerne à vertente pública, importa ter presente que, conforme faz salientar Pinto (2007, p. 103), “hoje, os cidadãos esperam e exigem da administração pública melhores serviços e prestados com maior eficiência. Os serviços públicos têm que estar disponíveis, ser facilmente acedidos e ter elevada qualidade. Têm também que ser flexíveis, com uma adaptação constante às necessidades efectivas dos cidadãos e às mudanças que vão ocorrendo na sociedade”. Nesta perspectiva, os dirigentes públicos, para além de terem de exercer de forma eficiente a gestão corrente, terão também de gerir estrategicamente as suas organizações, pois só assim serão reunidas condições capazes de melhorar a sua performance organizacional e o sucesso, num horizonte temporal alargado.

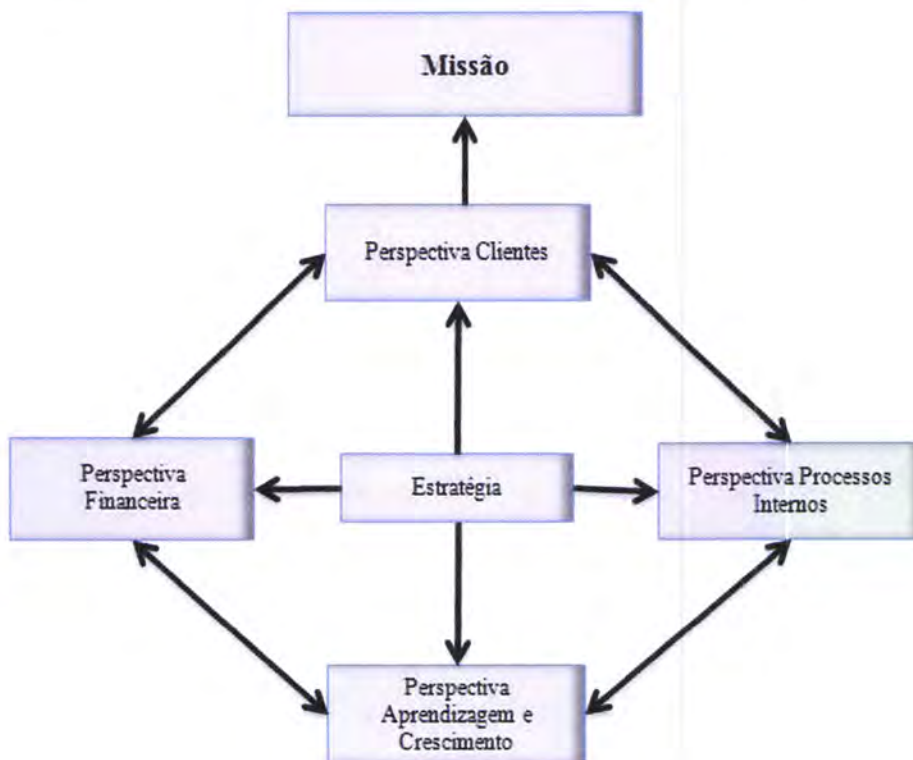
2.3. O *Balanced Scorecard* nos serviços públicos

2.3.1. Adaptações genéricas

Segundo Pinto (2007, p. 96), “a principal razão que atrai hoje as organizações – privadas, públicas e sem fins lucrativos – para a implementação do *Balanced Scorecard* e outros sistemas de gestão da performance é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia. Concretizar esse alinhamento determina obrigatoriamente que haja mudança. A mudança, por sua vez, tem que ser gerida e o *Balanced Scorecard* tem dado provas de ser bom facilitador nesse processo – tem uma filosofia fácil de entender em toda a organização, que constitui uma vantagem crítica.”.

Os serviços públicos são tradicionalmente “regulados” por inúmeras normas legais, no entanto, tendo em conta a legislação que actualmente estabelece a avaliação de desempenho na Administração Pública, urge ter uma atitude gestionária mais estratégica. Nesta perspectiva, a adaptação do modelo *Balanced Scorecard* aos serviços públicos obrigou a algumas alterações no seu modelo original que provém do sector privado. Essas alterações são consubstanciadas, normalmente, no seguinte (considerando o modelo original):

Figura n.º 13: *Balanced Scorecard* original e sua adaptação aos serviços públicos



Fonte: Adaptado de Niven (2008, p. 32)

Importa no entanto salientar que as adaptações, para além de envolverem trocas nos posicionamentos das perspectivas BSC, implicam também novas designações para elas, nomeadamente:

- **Missão** – posicionamento da missão no topo do BSC, mantendo a estratégia no centro do processo em que o objectivo central é ajudar a traduzir a estratégia em acção. A missão funciona como uma quinta perspectiva abrangente, para a qual terão que convergir os objectivos estratégicos, os indicadores e as metas estabelecidas e as iniciativas estratégicas fixadas nas restantes perspectivas do modelo;
- **Perspectiva Clientes/stakeholders** – assume um papel principal logo a seguir à missão da organização, para Niven (2008, p. 34) o BSC deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a missão. O conceito de *stakeholder* aparece associado aos clientes, a fim de traduzir um conjunto diversificado de grupos de interesse que, embora não sejam clientes directos em termos de bens e serviços produzidos, têm múltiplos interesses e influenciam as decisões dos serviços públicos;

- **Perspectiva Finanças e Orçamento** – corresponde à perspectiva financeira que no modelo original está posicionada no topo do BSC, no sector público esta perspectiva, funciona como um recurso e, em simultâneo, como um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais existentes nos serviços públicos.

A aplicação do BSC nos serviços públicos é caracterizada, por Niven (2008, pp. 39-42), com as seguintes vantagens:

- Aumenta o sentido de responsabilização e demonstração dos resultados alcançados;
- Melhora a performance para cumprir a missão;
- Atrai recursos escassos;
- Cria o foco na estratégia;
- Produz informação e não dados;
- Conduz o processo de mudança;
- Aumenta os índices de confiança.

2.3.2. O BSC como sistema integrado de avaliação de desempenho

A entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, ao implementar o “novo SIADAP”, com as componentes de avaliação de serviços, dirigentes e funcionários, veio colocar novos desafios aos organismos e serviços da Administração Pública:

- A aplicação correcta do novo sistema de avaliação de desempenho, implica a sua articulação com o modelo de gestão do serviço;
- Os objectivos de avaliação do SIADAP, estão geralmente direccionados para o exterior (cliente, utente, cidadão, tutela). As relações de causa-efeito com os objectivos internos de gestão, essenciais no apoio à tomada de decisão, não ficam expressas;
- A existência de modelos separados de gestão e de avaliação de desempenho exige um esforço suplementar de articulação e, a monitorização periódica de ambos obriga a um dispêndio adicional de recursos humanos.

A solução para estes problemas consiste, segundo Marques et al. (2008a, pp.1-2), “numa abordagem metodológica integrada à gestão por objectivos e avaliação de desempenho, que permita:

- A aplicação de um modelo integrado de gestão e avaliação de desempenho;
- Fazer reflectir na avaliação de cada unidade orgânica, o contributo de cada colaborador para os objectivos da organização;
- Racionalizar os meios necessários à definição e monitorização de objectivos e indicadores em cada ciclo de gestão;
- Facilitar a articulação entre a gestão por objectivos, construção do QUAR e SIADAP 2 e 3, Plano de Actividades, consequente definição da Proposta Orçamental e Relatório de Actividades”.

O SIADAP, ao obrigar a incorporar a gestão por objectivos e a orientação para resultados, enquadra-se numa concepção integrada dos seguintes sistemas de avaliação e de gestão:

- Sistema de planeamento do respectivo ministério;
- Ciclo anual de gestão dos serviços;
- Gestão por objectivos (QUAR).

A articulação com o sistema de planeamento de cada ministério, permitirá a avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseando-se em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

O ciclo anual de gestão nos serviços públicos, por sua vez, deverá produzir anualmente as peças do planeamento em consonância com todo o processo de avaliação de desempenho da Administração Pública (SIADAP).

A avaliação de desempenho dos serviços públicos assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), relacionado com o ciclo anual de gestão, onde constam os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente que correspondem aos vectores estratégicos retirados do plano estratégico.

Segundo Marques et al. (2008a, p.13), “em relação ao SIADAP, a abordagem proposta permite, dado o carácter tendencialmente plurianual dos objectivos construídos com o BSC, que os objectivos transportados para o QUAR e para a avaliação das unidades orgânicas

permaneçam muito frequentemente iguais de ano para ano (alterando-se, como é evidente, a meta e a superação). Este facto facilita a promoção da comparabilidade e a verificação do grau de ambição na definição dos objectivos”.

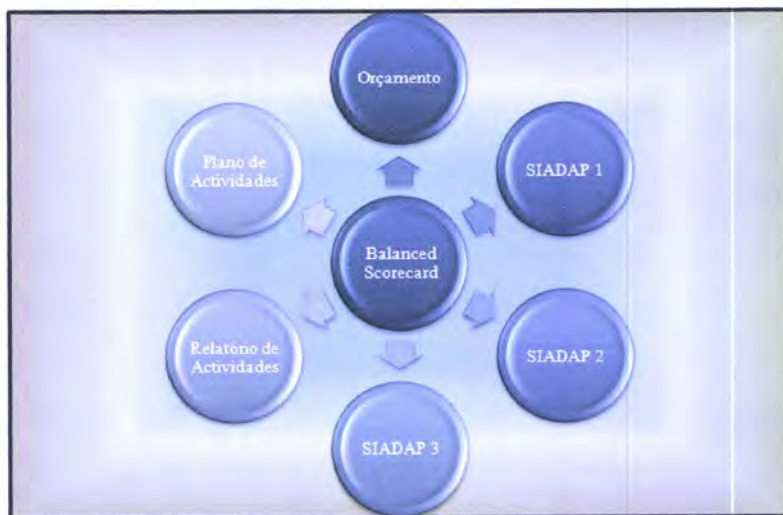
A cultura de avaliação e responsabilização, a publicitação de objectivos e resultados, os indicadores de desempenho e a articulação com o ciclo anual de gestão, são práticas, obviamente, já identificadas no desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard*.

Será fundamental agora alinhar os colaboradores com a estratégia dos serviços públicos, sendo para isso necessário implementar nesses serviços metodologias integradas de gestão estratégica.

2.3.3. O BSC como sistema integrado de gestão estratégica

O *Balanced Scorecard* deve ser encarado também como um modelo integrado de gestão estratégica do serviço público, pois é a partir dele que se alimentam, de forma articulada e integrada, os ciclos anuais de gestão e a avaliação de desempenho.

Figura n.º 14: Modelo integrado de gestão estratégica nos serviços públicos

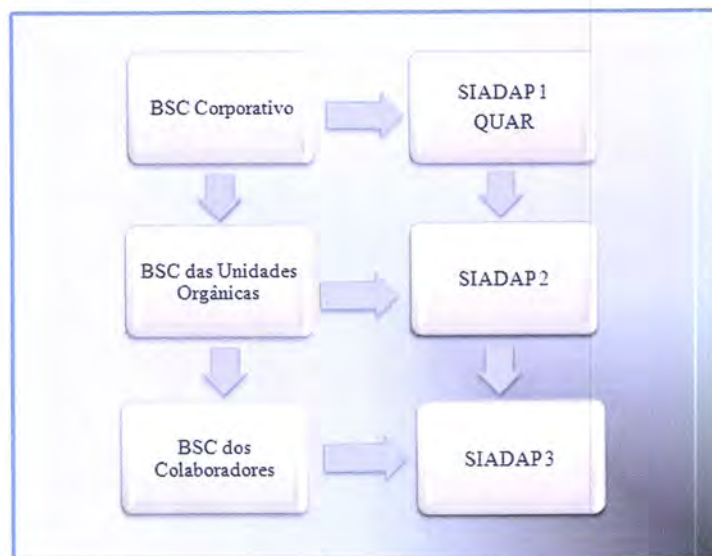


Fonte: Marques et al. (2008a, p. 13)

No modelo de gestão adoptado pelos serviços públicos terá que existir coerência interna entre os objectivos estratégicos do serviço e das unidades orgânicas, com as peças de planeamento, bem como em relação ao sistema de avaliação de desempenho. Para Marques et al. (2008a, p.11), “esta coerência interna permitirá que a avaliação do desempenho reflecta as contribuições de cada unidade e funcionário para o desempenho da organização e, em sentido

inverso, também que o desempenho da organização seja potenciado pelo desempenho de cada unidade orgânica e de cada funcionário”.

Figura n.º 15: Desdobramento “cascading” do BSC corporativo integrado com o subsistema SIADAP



Fonte: Marques et al. (2008a, p. 22)

Em suma, a implementação de modelos integrados de gestão estratégica nos serviços públicos, deve ser devidamente articulada com o ciclo anual de gestão e com a avaliação de desempenho, em consonância com o sistema de planeamento do ministério da tutela, ou seja, de acordo com as orientações políticas. Devendo todo o processo ser monitorizado de forma contínua.

2.3.3.1. O acompanhamento estratégico nos serviços públicos

Note-se que a formulação da estratégia não é objectivo do *Balanced Scorecard*, no entanto, a implementação deste origina o desencadear de um processo de sistematização que simplifica e clarifica a estratégia no serviço público.

Assim, só após a elaboração do plano estratégico e, portanto, de definida a estratégia de uma organização, é que se deve implementar uma abordagem de gestão centrada no BSC. Neste caso, a tradução da estratégia será materializada na metodologia *Balanced Scorecard*, na qual os objectivos estratégicos da organização, integrados em cada uma das perspectivas BSC definidas, são posicionados numa matriz: o designado mapa estratégico. Este, constitui uma ferramenta poderosa para descrever e implementar a estratégia, reflectindo relações de causa-

efeito entre os objectivos estratégicos e facilitando o alinhamento de toda a organização. Este mapa permitirá clarificar e compreender as decisões de gestão nos vários níveis dos objectivos estratégicos.

No cômputo global, um modelo integrado de gestão estratégica monitorizado pelo *Balanced Scorecard* implica um acompanhamento periódico da execução da estratégia, pelo que os serviços públicos que disponham desta metodologia estarão mais capacitados para gerir o impacto das suas decisões operacionais nos objectivos estratégicos, conseguindo assim, no curto prazo mais facilmente:

- Aferir a performance com as metas estabelecidas;
- Reflectir e compreender a evolução sobre o cumprimento dos objectivos estratégicos;
- desencadear medidas para garantir a concretização dos objectivos ou proceder a ajustamentos da estratégia decorrentes da aprendizagem.

Para aferir a performance, os serviços públicos devem definir indicadores e metas para cada objectivo. No sentido de facilitar o seu processo de monitorização, Caldeira (2009, p. 77) sugere que se utilize uma escala com quatro cores:

- Vermelho – objectivo falhado;
- Amarelo – objectivo em risco;
- Verde – objectivo cumprido;
- Azul – objectivo superado.

Ainda de acordo com Caldeira (*Ibidem*), “o modelo de *scoring* permite eliminar a subjectividade da análise do desempenho dos objectivos estratégicos, pois é um modelo matemático que estabelece os critérios reguladores para a aferição do grau de concretização.

Exemplo:

<i>Indicador</i>	<i>Resultado (a)</i>	<i>Meta (b)</i>	<i>Resultado/Meta (c)=(a)/(b)</i>	<i>Peso (d)</i>	<i>Valor (e)=(c) × (d)</i>	<i>Valor do objectivo Σ(e)</i>
X	8	10	0,8	40%	0,320	82,2%
Y	98%	95%	1,03	30%	0,300	
Z	456	678	0,67	30%	0,2018	

Se todas as metas fossem atingidas, o valor para o objectivo seria 100%.”

Por último, importará referir que as iniciativas estratégicas são essenciais para o cumprimento da estratégia definida no plano estratégico, pois fazem a ligação entre a componente estratégica e a operacional, através do orçamento estratégico (3 anos) e o plano de actividades com periodicidade anual.

2.3.3.2. O report nos serviços públicos

Os serviços públicos devem construir o seu próprio modelo de *report*, pois só desta forma se pode adquirir “hábitos” de monitorização.

“O documento de *Report* tem por função apresentar a *performance* acumulada da estratégia referente a um determinado período de análise. Constitui um instrumento de “pilotagem” fundamental para a divulgação de resultados e discussão de constrangimentos. Um documento de *Report* deve ter:

- Periodicidade trimestral ou quadrimestral;
- Linguagem simples e objectiva;
- Três a quatro páginas no máximo;
- *Layout standard*;
- Aspecto visual atractivo;
- Utilização de cores e/ou símbolos intuitivos” (Caldeira, 2009, p. 77).

Capítulo III

Projecto de Implementação do *Balanced Scorecard* em Serviços Públicos

3.1. A planificação e lançamento do projecto de implementação do BSC

3.1.1. Identificar os motivos para a implementação

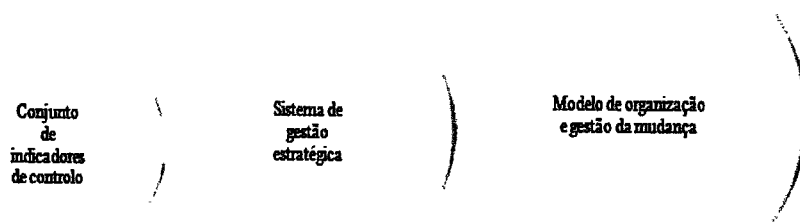
Todos os gestores, de organizações públicas e privadas, ambicionam ter à sua disposição instrumentos de gestão que possam reflectir a situação em que se encontra a sua área de negócios e, que os possam ajudar na tomada de decisões. O BSC é um desses instrumentos.

Assim, “os decisores públicos devem compreender a complexidade deste instrumento e colocar algumas questões elementares antes de embarcar num projecto BSC, nomeadamente:

- Estamos a satisfazer os nossos clientes?
- Os grupos de interesse (funcionários, gestão de topo, fundadores e entidades de tutela do departamento em causa) estão satisfeitos e mostram estabilidade?
- Está a acontecer alguma coisa com a base dos nossos clientes? A estratégia global adoptada está a funcionar? As estratégias individuais estão alinhadas com a estratégia global?
- Somos eficientes? Estamos a ser eficazes em termos de quantidade e qualidade do serviço?
- Os grupos de interesse estão a contribuir com ideias construtivas?
- Estamos a desenvolver as competências necessárias para executar a estratégias que definimos?

O nível de ambição na aplicação do BSC pode variar [como sabemos] desde a versão de indicadores dispersos ao sistema de gestão estratégica ou ao modelo de organização e gestão da mudança” (Kaydos, *apud* Pedro, 2004, p. 20) – cf. figura seguinte.

Figura n.º 16: Nível de ambição do projecto *Balanced Scorecard*



Fonte: Pedro (2004, p. 20)

3.1.2. Os desafios da implementação da metodologia *Balanced Scorecard*

A implementação do *Balanced Scorecard* num serviço público, poderá ter um impacto muito positivo na eficiência e eficácia da sua gestão mas, no entanto, é um desafio de grande complexidade. Esta complexidade, segundo Caldeira (2008d, p. 2), poderá ter origem em vários factores:

- a) Momentos de inexistência, indefinição ou suspensão da estratégia - as organizações públicas estão coladas aos ciclos políticos;
- b) Em determinados momentos temporais existem ciclos de mudança dentro do mesmo ciclo político;
- c) Dentro da organização nem sempre a liderança de topo partilha dos mesmos objectivos estratégicos;
- d) Nem sempre é dada importância ao que poderá ser o papel da organização a longo prazo - muitas vezes, as organizações são pressionadas a premiar a *performance* operacional em detrimento da *performance* estratégica de médio e longo prazo;
- e) Os resultados da *performance* das organizações são do interesse público e, por vezes a exposição dos resultados pode ser complexa - no sector privado a exposição da *performance* é quase sempre do interesse interno;
- f) Existem inúmeros *stakeholders* com poder e interesse na organização;
- g) Muitas organizações não têm os recursos nem capacidade para cumprir os objectivos definidos superiormente nas grandes linhas orientadoras da tutela;
- h) Na maior parte das vezes os resultados demoram mais tempo a surgir do que no sector privado.

3.1.3. Os benefícios da aplicação do *Balanced Scorecard* nos serviços públicos

A implementação do BSC nos serviços públicos, normalmente, muda por completo a sua gestão. Segundo Caldeira (2009, p. 40), “os principais benefícios podem abranger os seguintes pontos:

- **O acompanhamento, no curto prazo, da *performance* estratégica da organização** – a metodologia BSC pressupõe um acompanhamento periódico da execução da estratégia. Este acompanhamento, geralmente com uma frequência que pode ir de mensal a quadrimestral, permite que, no curto prazo, os gestores da organização possam aferir acerca da *performance* estratégica da mesma;
- **A prontidão na identificação das causas de eventuais desvios da estratégia** – ao fazer um acompanhamento, pode reflectir, compreender e antecipar a evolução no cumprimento dos seus objectivos estratégicos e, eventualmente, tomar as medidas correctivas e preventivas para garantir a sua concretização e/ou proceder a ajustamentos da estratégia, decorrentes da aprendizagem gerada no processo ou mesmo de alterações da envolvente;
- **A disseminação da estratégia na organização** – a estratégia deixa de ser um assunto do topo da instituição. O seu conteúdo e conceitos passam a fazer parte da linguagem comum da organização. Todos os colaboradores podem e devem conhecê-la bem, participar na sua operacionalização e responsabilizar-se pelo seu acompanhamento;
- **O alinhamento dos colaboradores chave da organização com a estratégia** – ao disseminar-se, a estratégia clarifica o caminho, os objectivos e os meios. As vantagens inerentes à organização de ter todos os seus colaboradores orientados na mesma direcção são óbvias;
- **A focalização dos colaboradores na concretização dos objectivos estratégicos** – promovendo uma cultura assente na gestão por objectivos, o BSC ajuda a que os colaboradores da organização e os seus líderes se concentrem no que realmente é essencial. Neste caso, o cumprimento dos desígnios do Plano Estratégico.”.

3.1.4. Por onde começar a implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação de um modelo integrado de gestão estratégica nos serviços públicos monitorizado com o *Balanced Scorecard*, constitui um verdadeiro processo de mudança nessas organizações.

De entre alguns dos aspectos críticos que determinam o sucesso ou o insucesso da sua implementação, destacamos a necessidade de identificar previamente e de forma clara “como e por onde começar”.

O arranque de um *Balanced Scorecard* num serviço público, deve ser sempre suportado no apoio da gestão de topo à implementação do projecto. Deve ser bem ponderado também o momento mais indicado para o fazer e quais os processos a utilizar e factores críticos a considerar. A decisão inicial envolve, segundo Pinto (2007, pp.176-177), algumas questões críticas:

- O que se pretende atingir com o BSC? - Os objectivos a cumprir com o BSC têm que ser estabelecidos com clareza. Torna-se necessário fazer outras perguntas, tais como:
 - Pretende-se um instrumento para ajudar a formular e executar a estratégia?
 - O objectivo principal do BSC é perceber as necessidades dos clientes e *stakeholders*?
 - Ou será uma exigência do poder político para que o serviço melhore os sistemas de responsabilidade e transparência?
- Que recursos humanos e financeiros são necessários para implementar o *Balanced Scorecard*? É preciso prever custos, tais como: remunerações relativas ao tempo que as pessoas vão ter que dedicar ao BSC; honorários de consultadoria externa; *software* específico; custos com formação; despesas de logística e outras.
- Onde construir o primeiro *Balanced Scorecard*? – É necessário decidir onde vai ser construído o primeiro *Balanced Scorecard*, pois existem duas opções:
 - A primeira é construir o modelo no topo da organização (*corporate scorecard*) e desdobrá-lo depois ao nível dos departamentos;
 - A segunda opção é escolher um departamento, que poderá ser uma área de suporte a clientes internos (área financeira, recursos humanos ou sistemas de informação) ou uma área produtora de serviços para clientes externos, e implementar o BSC como projecto piloto no departamento escolhido.
- Que equipa de implementação? – Gradualmente o BSC irá envolver todas as pessoas na organização. A sua implementação requer a constituição de uma equipa multifuncional, habitualmente constituída por dirigentes intermédios de diversas áreas. Esta equipa terá por função fazer com que o *Balanced Scorecard* “descreva efectivamente a história da estratégia”. Desta forma, será fundamental que a equipa se mantenha em contacto directo e permanente com os dirigentes de topo e com as áreas operacionais.

Será importante ainda salientar que, na implementação do *Balanced Scorecard* a tipologia de intervenção *top-down* é muito robusta e, os mapas estratégicos das unidades orgânicas são construídos tendo por referência o mapa estratégico corporativo, o que implica que este seja o primeiro a ser construído.

3.1.5. A constituição da equipa responsável

Para que o projecto BSC possa ter sucesso a liderança de implementação tem que existir ao mais alto nível da organização. Segundo Niven (2008) a equipa BSC deve ser constituída de acordo com as seguintes características:

Figura n.º 17: Constituição da equipa responsável

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADES
Executivo Promotor	<ul style="list-style-type: none">▪ Impulsiona o lançamento do projecto BSC;▪ Fornece informação sobre a estratégia à equipa BSC;▪ Comunica com os <i>stakeholders</i> externos e internos;▪ Aloca recursos humanos e financeiros ao projecto;▪ Providencia apoio e motiva toda a organização para a implementação do BSC.
Líder da Equipa	<ul style="list-style-type: none">▪ Coordena reuniões, planeia e controla o projecto e informa as audiências;▪ Providencia liderança sobre o método do BSC à equipa;▪ Assegura a disponibilidade de todos os materiais de base relevantes;▪ Providencia o <i>feedback</i> ao executivo promotor;▪ Facilita o desenvolvimento de uma equipa eficaz através do treino e apoio.
Membros da Equipa	<ul style="list-style-type: none">▪ Providenciam o conhecimento específico das áreas funcionais;▪ Informam e influenciam os colaboradores das áreas funcionais;▪ Promovem o projecto BSC na sua unidade ou departamento;▪ Actuam no interesse da organização como um todo.

Fonte: Adaptado de Niven (2008, p. 63)

Uma equipa BSC deve ter, obviamente, conhecimentos mais ou menos alargados sobre a metodologia BSC de gestão estratégica. Por isso, a formação nesta área é considerada como um dos factores críticos de sucesso do projecto. “Toda a equipa deverá ficar a conhecer a filosofia e os conceitos do *Balanced Scorecard*, através de *workshops* preparados e desenvolvidos especificamente com esse objectivo” (Pinto, 2007, p. 180).

3.1.6. O plano de comunicação

A comunicação é também muito importante para o sucesso da metodologia *Balanced Scorecard*, pois a implementação da estratégia começa pela capacidade de envolver as pessoas.

Os objectivos estabelecidos no plano de comunicação são fundamentais para que se consigam atingir bons níveis de motivação para a mudança que uma iniciativa BSC ambiciona. De acordo com Niven (2008, p. 96), usualmente são comunicados no plano de comunicação os seguintes objectivos:

- Consciencializar a implementação do BSC em todos os níveis da organização;
- Proporcionar formação sobre os principais conceitos do BSC;
- Envolver os principais intervenientes na execução;
- Incentivar a participação no processo do BSC;
- Gerar entusiasmo pelo BSC;
- Assegurar que a equipe divulgue os resultados rapidamente.

Sabendo que um dos pré-requisitos para a implementação da estratégia é que todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, compreendam a estratégia e o comportamento necessário para alcançar os objectivos (Kaplan e Norton, 1997b, p. 208), então a concepção e desenvolvimento de um programa contínuo e coerente de “educação” dentro da organização quanto aos comportamentos da estratégia, e o reforço dessa “educação” com *feedback* sobre a performance obtida, são a base para se conseguir um bom “alinhamento estratégico” na organização.

Um plano de comunicação coerente deve, assim, ser concebido e desenvolvido de acordo com os seguintes parâmetros:

Figura n.º 18: Plano de comunicação

Audiência	Propósitos	Frequência	Meios	Comunicador
Dirigente máximo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento ▪ Remover obstáculos ▪ Reportar progresso ▪ Prevenir factos inopinados 	Bi-semanal	Reuniões	Executivo Promotor
Dirigentes intermédios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento ▪ Explicar conceitos ▪ Transmitir objectivos ▪ Reportar progresso 	Bi-semanal	E-mail Reuniões Artigos Intranet	Líder e Membros da Equipa
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmitir objectivos ▪ Introduzir conceitos ▪ Eliminar equívocos ▪ Reportar Progresso 	Mensal	E-mail Newsletters Reuniões Intranet	Membros da Equipa
Membros da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar progresso ▪ Rever expectativas ▪ Atribuir tarefas 	Semanal	Reuniões da equipa Intranet	Líder da Equipa

Fonte: Adaptado de Niven (2008, p. 102)

3.1.7. Cronograma para implementação de um BSC em serviços públicos

Um projecto de implementação de um BSC, segundo Niven (2008), prevê duas fases (planeamento e desenvolvimento), desagregadas em etapas:

Figura n.º 19: Plano de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Etapas																						
Fase de planeamento																						
Etapa 1. Desenvolver fundamentação para a implementação do BSC		■																				
Etapa 2. Obter apoio da gestão de topo			■																			
Etapa 3. Formar a equipa BSC				■																		
Etapa 4. Determinar onde implementar o primeiro BSC					■																	
Etapa 5. Determinar os recursos necessários						■																
Etapa 6. Desenvolver um plano de formação e comunicação							■															
Fase de desenvolvimento																						
Etapa 1. Recolher e distribuir material sobre o BSC							■															
Etapa 2. Ministar formação em BSC								■														
Etapa 3. Desenvolver ou confirmar a missão, valores, visão e estratégia									■													
Etapa 4. Realizar entrevistas com executivos										■												
Etapa 5. Desenvolver mapa estratégico											■											
Etapa 5a. <i>workshop</i> executivo												■										
Etapa 5b. Recolher o <i>feedback</i> dos colaboradores													■									
Etapa 6. Desenvolver indicadores de medida														■								
Etapa 6a. <i>workshop</i> executivo															■							
Etapa 6b. Recolher o <i>feedback</i> dos colaboradores																■						
Etapa 7. Estabelecer metas e iniciativas																	■					
Etapa 8. Recolher dados para a elaboração do primeiro relatório BSC																		■				
Etapa 9. Realizar a primeira reunião BSC																			■			
Etapa 10. Desenvolver plano de execução em curso																				■		

Fonte: Adaptado de Niven (2008, p. 79)

PARTE II

PROJECTO DE ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* NA “DRE-ALENTEJO” E “DSCST”

Capítulo IV

Planificar, Sensibilizar o Lançamento e Desenvolver o Projecto

A modernização da Administração Pública é um passo fundamental para incentivar a competitividade, exigindo que os serviços públicos estejam dotados de novos modelos de gestão. Os serviços públicos são serviços inerentes à sociedade para responderem às necessidades que dizem respeito ao colectivo de um país, o que obriga a um elevado grau de exigência no seu desempenho.

A implementação de um sistema de gestão estratégica monitorizado com o *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo, devidamente integrado, pode vir a ter um impacto muito positivo para a melhoria da eficiência e da eficácia da gestão do serviço, no entanto, revela-se um desafio de mudança de grande complexidade.

Neste sentido, foram razões determinantes para a elaboração do projecto:

- O seu autor ser técnico superior na DRE-Alentejo;
- A legislação relativa ao SIADAP estar em sintonia com a implementação de modelos de gestão estratégica nos serviços públicos;
- A introdução de um novo modelo de gestão e organização na DRE-Alentejo;
- O interesse da gestão de topo na definição de estratégias.

O dirigente máximo da DRE-Alentejo, na primeira abordagem sobre a realização do trabalho manifestou interesse na elaboração do projecto *Balanced Scorecard*.

Este projecto foi elaborado com base na tipologia de intervenção *top-down*, ou seja, primeiro procedeu-se ao desenho do BSC da DRE-Alentejo e de seguida o mapa estratégico da DRE-Alentejo foi desdobrado em “*casca*ta” para construção do mapa estratégico da DSCST.

4.1. Caracterização da Direcção Regional da Economia do Alentejo

O Decreto-Regulamentar n.º 58/2007, de 27 de Abril, define os modelos organizacionais dos serviços que integram o Ministério da Economia e da Inovação (MEI). As Direcções Regionais da Economia são consideradas serviços periféricos da administração directa do Estado e são dotados de autonomia administrativa. São cinco que, de acordo com a sua localização, possuem as seguintes designações:

- Direcção Regional da Economia do Norte;
- Direcção Regional da Economia do Centro;
- Direcção Regional da Economia de Lisboa e Vale do Tejo;
- Direcção Regional da Economia do Alentejo;
- Direcção Regional da Economia do Algarve.

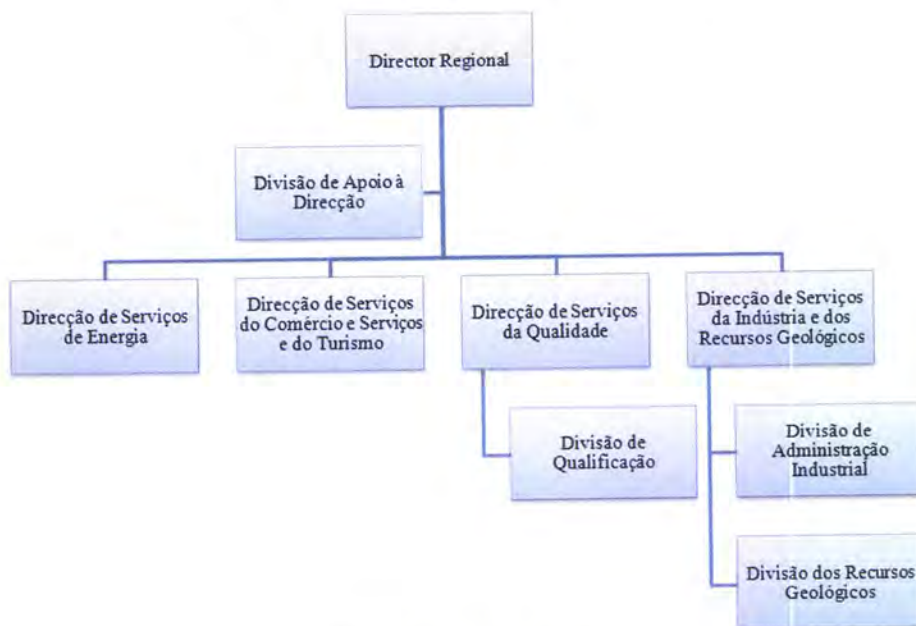
As funções de natureza executiva da DRE-Alentejo e a divulgação, na região, da informação de natureza económica, no âmbito dos sectores tutelados pelo Ministério da Economia e da Inovação, exercem-se em articulação com os organismos centrais do MEI, pelo que cabe à DRE-Alentejo, na sua área geográfica de actuação, assegurar a aplicação da legislação disciplinadora das actividades sectoriais tuteladas pelo MEI, nas áreas da indústria e recursos geológicos, energia, qualidade, comércio e serviços e do turismo.

4.1.1. Organograma da DRE-Alentejo

O mesmo Decreto-Regulamentar (58/2007 de 27 de Abril) estabeleceu a actual estrutura orgânica da DRE-Alentejo.

Assim, a organização interna da DRE-Alentejo obedece a um modelo de estrutura hierarquizado, com as seguintes unidades orgânicas:

Figura n.º 20: Organograma da DRE-Alentejo



Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Competências e atribuições da DRE-Alentejo

O mesmo diploma (Decreto-Regulamentar 58/2007) define ainda a missão, atribuições e tipo de organização interna das Direcções Regionais da Economia. No seu desenvolvimento foram publicadas:

- A Portaria n.º 537/2007, de 30 de Abril, que determina a estrutura nuclear dos serviços e as competências das respectivas unidades orgânicas;
- A Portaria n.º 568/2007, de 30 de Abril, que fixa o limite máximo de unidades orgânicas flexíveis dos serviços.

Assim, as Direcções Regionais da Economia no âmbito das circunscrições territoriais respectivas têm as seguintes atribuições:

- a) Representar o MEI junto dos órgãos do poder local, bem como assegurar a articulação com os órgãos desconcentrados do poder central de incidência regional;
- b) Assegurar funções desconcentradas de execução das políticas do MEI, através da produção de bens e serviços em matéria de licenciamento, fiscalização e controlo metrológico no âmbito da actividade industrial, da actividade de pesquisa e exploração de massas minerais, do comércio e dos serviços, do turismo e da energia;
- c) Proporcionar aos agentes económicos da respectiva região os serviços que lhe permitam cumprir as obrigações regulamentares para com o MEI;
- d) Garantir a aplicação da legislação nos sectores da indústria, comércio e serviços, energia, recursos geológicos, qualidade e turismo.

4.1.3. Área geográfica de actuação da DRE-Alentejo

A DRE-Alentejo representa o MEI em quatro sub-regiões estatísticas definidas pela nomenclatura de unidades territoriais para fins estatísticos (NUT III): sub-região Alentejo Central; sub-região Alentejo Litoral; sub-região Alto Alentejo e sub-região Baixo Alentejo, num total de 47 concelhos.

4.1.4. Os recursos humanos da DRE-Alentejo

A DRE-Alentejo conta com 35 colaboradores, integrados em carreiras gerais e em cargos dirigentes:

Tabela n.º 1: Cargos Dirigentes

Direcção Superior de 2.º Grau	Direcção Intermédia de 1.º Grau	Direcção Intermédia de 2.º Grau
1	4	3

Fonte: Lista Nominativa das transições a 01-01-2009

Tabela n.º 2: Carreiras Gerais

Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional
6	18	3

Fonte: Lista Nominativa das transições a 01-01-2009

4.1.5. Regime financeiro da DRE-Alentejo

A DRE-Alentejo dispõe de autonomia administrativa para actos de gestão, ou seja, tem poder para praticar actos administrativos definitivos e executórios próprios, no âmbito da gestão corrente.

4.2. Obter o apoio da gestão de topo

O apoio do dirigente máximo da DRE-Alentejo foi fundamental para que fosse possível elaborar o projecto. O interesse pela iniciativa e a percepção dos benefícios que esta metodologia poderá proporcionar foram determinantes para a obtenção do apoio.

4.3. Constituição da equipa *Balanced Scorecard*

A equipa BSC será constituída de acordo com o exposto na figura seguinte:

Figura n.º 21: Constituição da equipa *Balanced Scorecard* – Papéis e Responsabilidades

CARGO	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADES
Chefe de Divisão de Apoio à Direcção	Executivo Promotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsionar o lançamento do projecto BSC; ▪ Fornecer informação sobre a estratégia à equipa BSC; ▪ Comunicar com os <i>stakeholders</i> externos e internos; ▪ Alocar recursos humanos e financeiros ao projecto; ▪ Providenciar apoio e motivação de toda a organização para a implementação do BSC.
Director de Serviços da DSCST	Líder da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenar reuniões, planear e controlar o projecto e informar as audiências; ▪ Garantir a liderança sobre a metodologia BSC; ▪ Providenciar o <i>feedback</i> ao executivo promotor; ▪ Liderar a equipa no sentido do método de BSC da DRE-Alentejo; ▪ Treinar a equipa com o objectivo de a tornar eficiente e eficaz.
Quatro técnicos superiores (um de cada unidade orgânica)	Membros da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Providenciar o conhecimento da DRE-Alentejo; ▪ Informar e influenciar os colaboradores da DRE-Alentejo; ▪ Actuar como representantes do projecto BSC dentro da unidade orgânica; ▪ Informar sobre aspectos de mudança organizacional relacionados com a implementação do BSC; ▪ Sensibilizar os colaboradores para o processo de mudança organizacional.

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Treino da equipa e plano de comunicação do *Balanced Scorecard*

Esta fase do projecto é de grande importância para a aplicação do BSC, devendo ser dinamizada pelo líder da equipa (Director de Serviços da DSCST), com a coadjuvação do proponente do projecto.

Depois de garantido o apoio para o lançamento do projecto por parte da gestão de topo, e estando decidida a implementação do projecto-piloto segundo a tipologia de intervenção *top-down*, e definido o cronograma, torna-se necessário proceder à comunicação do processo de mudança.

O objectivo central do plano de comunicação traduz-se em alinhar os recursos humanos com o novo modelo de organização e gestão de mudança.

As principais características do plano de comunicação a implementar são as seguintes:

Figura n.º 22: Plano de comunicação a aplicar no projecto-piloto da DRE-Alentejo

Audiência	Propósitos	Frequência	Meios	Comunicador
Director Regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento ▪ Remover obstáculos ▪ Reportar progresso ▪ Prevenir factos inopinados 	Semanal	Reuniões	Executivo Promotor
Directores de Serviço e Chefes de Divisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento ▪ Explicar conceitos ▪ Transmitir objectivos ▪ Reportar progresso. 	Semanal	Reuniões <i>E-mail</i>	Líder e membros da Equipa
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmitir objectivos ▪ Introduzir conceitos ▪ Eliminar equívocos ▪ Reportar Progresso 	Mensal	E-mail <i>Newsletters</i> Reuniões Intranet	Membros da Equipa
Membros da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar progresso ▪ Rever expectativas ▪ Atribuir tarefas 	Semanal	Reuniões da equipa	Líder da Equipa

Fonte: Elaboração própria

4.5. Cronograma do projecto: fases de planeamento e de desenvolvimento

Figura n.º 23: Cronograma para o planeamento e desenvolvimento do projecto-piloto

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Etapas																					
Fase de planeamento																					
Planificar e sensibilizar para o lançamento do projecto		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fase de desenvolvimento																					
Etapa 1. Recolher e distribuir material sobre o BSC							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Etapa 2. Ministras acções de formação em BSC																					
Etapa 3. Identificar a estratégia																					
Etapa 4. Realizar entrevistas com os dirigentes																					
Etapa 5. Desenvolver mapa estratégico da DRE-Alentejo e da DSCST																					
Etapa 5a. <i>workshop</i> executivo																					
Etapa 5b. Recolher o <i>feedback</i> dos colaboradores																					
Etapa 6. Estabelecer os indicadores																					
Etapa 6a. <i>workshop</i> executivo																					
Etapa 6b. Recolher o <i>feedback</i> dos colaboradores																					
Etapa 7. Estabelecer metas, as tolerâncias e as iniciativas estratégicas																					
Etapa 8. Recolher dados para a elaboração do primeiro relatório BSC																					
Etapa 9. Realizar a primeira reunião BSC																					
Etapa 10. Desenvolver plano de execução em curso																					

Fonte: Elaboração própria

Capítulo V

Análise Estratégica e Formulação da Estratégia

5.1. Análise Estratégica: Stakeholders

5.1.1. Principais stakeholders

Numa primeira abordagem à problemática da gestão dos *stakeholders*, aquando do pedido (por questionário) de identificação desses grupos de interesse, foi fornecida uma listagem desses grupos para que os dirigentes das unidades orgânicas nucleares confirmassem se os mesmos se relacionam com a DRE-Alentejo (podendo acrescentar outros que não figurassem na listagem). Os resultados obtidos foram os seguintes:

Figura n.º 24: Stakeholders identificados

Stakeholders Identificados
1. Tutela (A1; A2; A3; A4)
2. Entidades do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (Tribunal de Contas/Inspeção-Geral de Finanças) (A1; A2; A3; A4)
3. Auditoria Interna da Secretaria-Geral do MEI (A1; A2; A3; A4)
4. Organismos de Incidência Regional (A1; A2; A3; A4)
5. Organismos da Administração Central (A1; A2; A3; A4)
6. Autarquias Locais (A1; A2; A3; A4)
7. Agentes Económicos (A1; A2; A3; A4)
8. Dirigentes da DRE-Alentejo (A1; A2; A3; A4)
9. Colaboradores da DRE-Alentejo (A1; A2; A3; A4)
10. Secretaria-Geral do MEI (A1; A2; A3; A4)
11. Associações Empresariais (A1; A2; A3; A4)
12. Associações de Consumidores (A1; A2; A3; A4)
13. Público em Geral (A1; A2; A3; A4)
14. Associações de Municípios (A2)
15. Fornecedores (A2)
16. Governos Cívicos (A2)
17. Sindicatos (A2)
18. Instituto Português de Acreditação (A2)

Obs: Códigos (de 1 a 18) atribuídos a cada um dos dirigentes das unidades orgânicas nucleares (A1 – Director de Serviços da DSCST; A2 – Director de Serviços da DSQ; A3 – Director de Serviços da DSIRG; A4 – Director de Serviços da DSE)

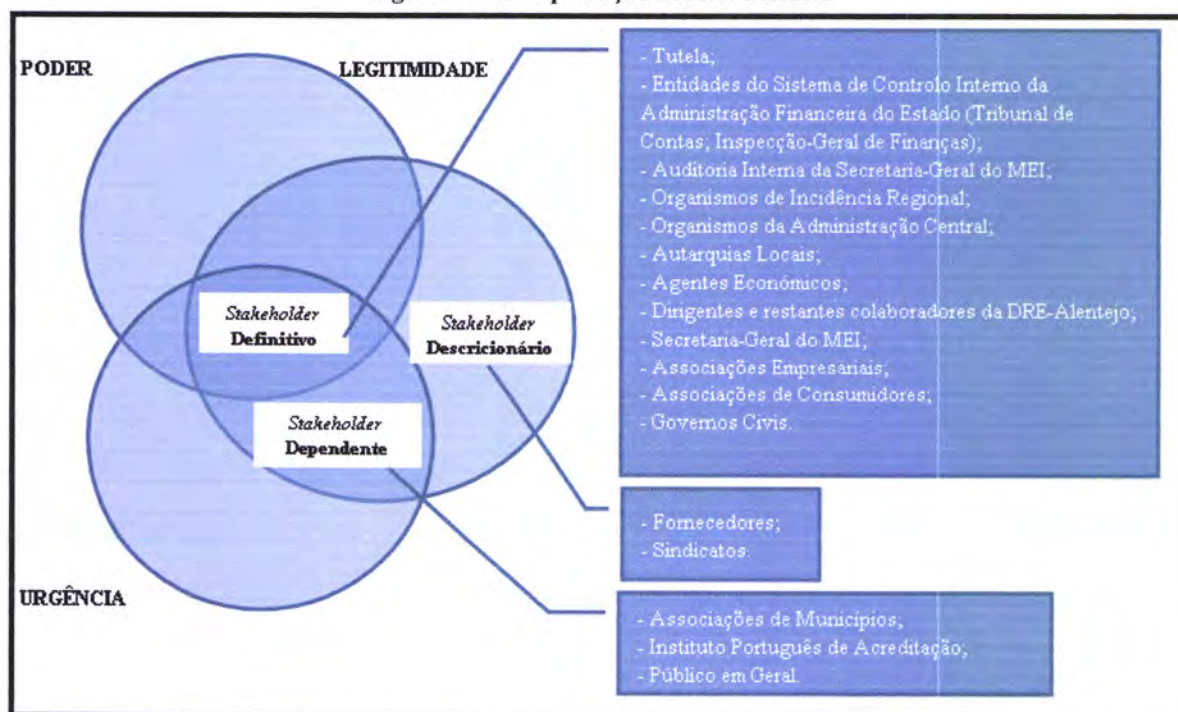
Fonte: Questionários (ver modelo em anexo)

5.1.2. Tipificação dos stakeholders

Após a definição dos *stakeholders* que interagem com a DRE-Alentejo, foi solicitado aos dirigentes das unidades orgânicas nucleares para reflectirem sobre o conceito de *stakeholder* que lhe foi facultado. De seguida foi ainda solicitado que seleccionassem os *stakeholders* em função dos conceitos de “poder”, “urgência” e “legitimidade” (cf. concepções de Mitchell et al., 1997, pp. 865-867) os quais também lhes foram fornecidos previamente.

Obtidas as respostas e partindo do pressuposto de que, para efeitos de tipificação dos *stakeholders*, cada atributo (poder, urgência, legitimidade) seria reconhecido desde que pelo menos um dos dirigentes o indicasse, chegou-se ao seguinte resultado:

Figura n.º 25: Tipificação dos stakeholders



Fonte: Elaboração própria, com base nos questionários, inspirada em Mitchell et al. (1997, p. 874)

Os resultados relevaram a existência de treze “grupos de interesse” considerados definitivos, ou seja, relacionam-se com a DRE-Alentejo com base nos atributos de “poder”, “urgência” e “legitimidade”.

Os Fornecedores e os Sindicatos surgem como *stakeholders* discricionários, pois são “grupos de interesse” que se relacionam com a DRE-Alentejo na base do atributo “legitimidade”, sendo considerados *stakeholders* de baixa relevância.

O Público em Geral, as Associações de Municípios e o Instituto Português da Acreditação, relacionando-se com a DRE-Alentejo na base dos atributos “legitimidade” e “urgência”, são considerados de relevância moderada e designam-se por *stakeholders* dependentes.

5.1.3. Diagnóstico dos *stakeholders*

Tendo em consideração os dezoito *stakeholders* que foram identificados e para que fosse possível fazer o seu diagnóstico, foi solicitado aos dirigentes das unidades orgânicas nucleares para os graduarem, numa escala de *Likert* (1-insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado), em relação aos seus potenciais de ameaça e de cooperação.

Tabela n.º 3: Graduação dos potenciais de ameaça e cooperação dos *stakeholders*

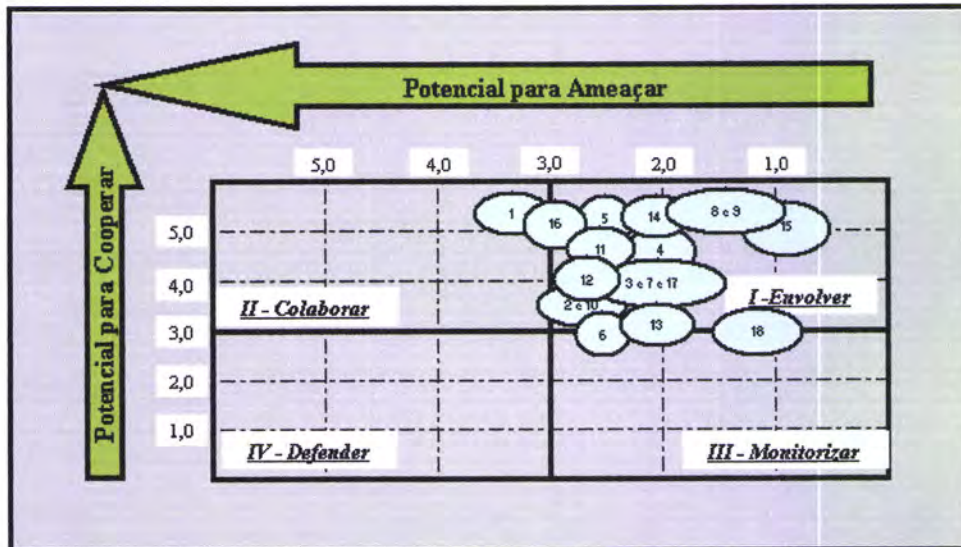
Stakeholder	DSCST		DSQ		DSIRG		DSE		Totais		Média	
	Ameaça	Cooperação	Ameaça	Cooperação	Ameaça	Cooperação	Ameaça	Cooperação	Ameaça	Cooperação	Ameaça	Cooperação
1	4	5	4	5	3	5	2	5	13	20	3,3	5,0
2	4	4	2	4	1	4	2	3	9	15	2,3	3,8
3	4	4	2	4	1	4	1	4	8	16	2,0	4,0
4	3	5	2	4	2	4	1	4	8	17	2,0	4,3
5	3	5	3	5	2	5	1	5	9	20	2,3	5,0
6	4	2	2	4	4	4	1	2	11	12	2,8	3,0
7	3	4	3	5	1	5	1	2	8	16	2,0	4,0
8	2	5	1	5	1	5	1	5	5	20	1,3	5,0
9	2	5	1	5	1	5	1	5	5	20	1,3	5,0
10	3	4	2	5	1	3	3	3	9	15	2,3	3,8
11	4	5	3	4	1	4	1	4	9	17	2,3	4,3
12	4	5	3	5	1	3	1	3	9	16	2,3	4,0
13	2	3	4	4	1	3	1	2	8	12	2,0	3,0
14	0	0	2	5	0	0	0	0	2	5	2,0	5,0
15	0	0	1	4	0	0	0	0	1	4	1,0	4,0
16	0	0	3	5	0	0	0	0	3	5	3,0	5,0
17	0	0	2	4	0	0	0	0	2	4	2,0	4,0
18	0	0	1	3	0	0	0	0	1	3	1,0	3,0

Fonte: Elaboração própria, com base nos questionários

Os resultados obtidos permitiram construir uma matriz de *stakeholders*, cuja configuração se apresenta na figura n.º 26.

Em primeiro lugar, será de realçar uma forte concentração no quadrante I da matriz, significando isso que os dirigentes consideram a grande maioria dos *stakeholders* como cooperantes e pouco ameaçadores, à excepção da Tutela (*stakeholder* 1) que apresenta um alto grau de cooperação articulado com um nível de ameaça superior aos restantes *stakeholders*.

Figura n.º 26: Matriz de *stakeholders*



Fonte: Elaboração própria com base nos questionários (matriz inspirada em Savage et al., (1991, p. 65.))

Os resultados obtidos sugerem a implementação de estratégias de envolvimento, para gerir o relacionamento com os *stakeholders*, à excepção da Tutela, para a qual parece mais apropriada uma estratégia de colaboração.

5.2. Análise SWOT

Após a identificação dos *stakeholders*, procedeu-se à determinação das competências da DRE-Alentejo que, numa perspectiva interna, se traduzem em pontos fortes e pontos fracos, para tirar partido das oportunidades e minimizar as ameaças existentes na envolvente.

Desta forma, a partir dos questionários dirigidos aos quatro dirigentes das unidades orgânicas nucleares, procedeu-se à elaboração de uma matriz SWOT (figura n.º 27), com base nas seguintes questões:

- Os pontos fracos podem ser ultrapassados para alcançar as oportunidades? Os pontos fracos podem ser minimizados para evitar que DRE-Alentejo se torne susceptível às ameaças?
- Os pontos fortes podem aproveitar e impulsionar as oportunidades? Os pontos fortes podem permitir à DRE-Alentejo reduzir a sua vulnerabilidade a ameaças?

Figura n.º 27: Matriz SWOT da DRE-Alentejo

MATRIZ SWOT DA DRE-ALENTEJO (INTERACÇÕES)			Ambiente Interno										
			Pontos Fracos				Pontos Fortes						
			Inexistência de planeamento estratégico de recursos humanos	Falta de sistema informático com adequada operacionalidade	As viaturas ao serviço da DRE-Alentejo	Inexistência de sistemas de controlo interno	Interesse na definição de estratégias	As receitas próprias	O conhecimento da área de intervenção no que respeita ao tecido económico e social	Know-How dos colaboradores			
Ambiente Externo	Ameaças	A crise financeira											
		A falta de autonomia no recrutamento de recursos humanos	↓					↑					
		As restrições orçamentais			↓				↑				
	Oportunidades	Estabelecer cooperação institucional						↑		↑		↑	
		O interesse da tutela						↑		↑		↑	
		A reforma da administração pública	↑					↑					
		Relacionamento com muitos <i>stakeholders</i>						↑					
		A utilização das tecnologias de informação e da comunicação		↑				↑					↑

↑ Interação positiva: ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade;
 ↓ Interação negativa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Fonte: Elaboração própria com base nos Questionários.

5.2.1. Análise interna

Pontos Fortes:

- **Interesse na definição de estratégias:** a elaboração de um plano estratégico sistematizado com a metodologia *Balanced Scorecard* é fundamental para a gestão da DRE-Alentejo, por isso torna-se necessário que os dirigentes tenham interesse na definição de estratégias.

- **As receitas próprias:** a DRE-Alentejo tem receitas próprias, o que configura um ponto forte.
- **Know-how dos colaboradores:** os colaboradores da DRE-Alentejo são possuidores de elevados conhecimentos técnicos, tendo em conta os bons resultados obtidos pelas unidades orgânicas. Com a sua colaboração é possível minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.
- **O conhecimento da área de intervenção no que respeita ao tecido económico e social:** dada a experiência adquirida ao longo dos anos, a DRE-Alentejo possui um elevado conhecimento da área de intervenção.

Pontos Fracos:

- **Inexistência de planeamento estratégico de recursos humanos:** depois de definir as estratégias e estabelecer os objectivos a adoptar pela organização, o papel da gestão de recursos humanos é fundamental para que seja possível implementar aquilo que foi planeado. É necessário que se articulem os interesses e perspectivas organizacionais com as aspirações e desejos de desenvolvimento dos colaboradores.
- **Inexistência de sistemas de controlo interno:** a implementação de um sistema de controlo interno tem por objectivo proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação e cumprimento das leis e normas estabelecidas.
- **Falta de sistema informático com adequada operacionalidade:** tendo em vista a garantia da máxima eficácia e eficiência dos procedimentos é preciso dotar os serviços de adequado sistema informático.
- **As viaturas ao serviço da DRE-Alentejo:** é fundamental dotar a DRE-Alentejo de uma frota automóvel que permita otimizar recursos materiais, financeiros e humanos.

5.2.2. Análise externa

Oportunidades:

- **Estabelecer cooperação institucional:** a cooperação institucional permite fomentar e aproveitar sinergias, com o objectivo de melhorar os processos,

economizar recursos e tempos de espera, promovendo assim a coordenação entre as instituições.

- **O interesse da tutela:** a DRE-Alentejo é um serviço periférico da administração directa do Estado e tem por área geográfica de actuação a região Alentejo, cabendo-lhe assegurar a aplicação da legislação sobre as actividades sectoriais tuteladas pelo MEI. Desta forma, a operacionalidade da DRE-Alentejo e a optimização dos recursos humanos, financeiros e materiais, são factores importantes para o sucesso da política delineada pelo Governo.
- **A reforma da administração pública:** as medidas desencadeadas no âmbito da reforma da administração pública, no sentido de dotar os serviços públicos de novos modelos de gestão, apresenta-se como uma mais-valia.
- **A utilização das tecnologias de informação e da comunicação:** as novas tecnologias de informação e de comunicação permitem ganhos na qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados.
- **Relacionamento com muitos *stakeholders*:** a DRE-Alentejo tem um bom relacionamento com os seus *stakeholders*.

Ameaças:

- **A crise financeira:** a crise financeira generalizada tem vindo a condicionar, de forma bastante negativa, a actividade económica da região do Alentejo.
- **As restrições orçamentais:** no actual contexto de fortes restrições orçamentais a incerteza orçamental condiciona a implementação de estratégias.
- **A falta de autonomia no recrutamento de recursos humanos:** as restrições no recrutamento de novos profissionais constituem uma ameaça para a DRE-Alentejo.

5.3. Formulação da Estratégia: missão, visão, valores e vectores estratégicos

5.3.1. A missão

É Missão da DRE-Alentejo de acordo com o estabelecido na “Carta de Missão” outorgada entre o Ministro da Economia e da Inovação e o Director Regional da Economia do Alentejo:

“... a representação do Ministério da Economia e da Inovação, proporcionando aos agentes económicos, às autarquias e ao cidadão em geral, bens e serviços nos domínios da indústria e dos recursos geológicos, da qualidade, do comércio e turismo, e da energia, garantindo o cumprimento da legislação e contribuindo desta forma para o crescimento sustentável da região”.

5.3.2. A visão

Tendo em conta a missão definida, procurou-se sintetizar de forma ambiciosa e mobilizadora a visão da DRE-Alentejo para o futuro.

É Visão da DRE-Alentejo “ser o organismo reconhecido como dinamizador do crescimento económico sustentável da região”.

5.3.3. Os valores corporativos

Os valores e princípios éticos numa organização visam criar uma cultura organizacional em todos os níveis hierárquicos, a fim de cumprir o estabelecido no plano estratégico. A DRE-Alentejo rege-se pelos dez princípios éticos da Administração Pública, que constam na figura seguinte:

Figura n.º 28: Dez Princípios Éticos da Administração Pública

Princípios Éticos	Descrição
Serviço Público	Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
Legalidade	Os funcionários actuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
Justiça e Imparcialidade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
Igualdade	Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
Proporcionalidade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da actividade administrativa.
Colaboração e Boa Fé	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da actividade administrativa.
Informação e Qualidade	Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
Lealdade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
Integridade	Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
Competência e Responsabilidade	Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Fonte: Retirado de <http://www.dgap.gov.pt>, 15 de Março de 2009

5.3.4. *Os vectores estratégicos*

A “Carta de Missão” da DRE-Alentejo, estabelece as seguintes orientações estratégicas:

“Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais.

Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos.

Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.

Conter o crescimento da despesa da DRE-Alentejo, de modo a contribuir para a redução estrutural da despesa pública, no cumprimento dos objectivos do Governo.

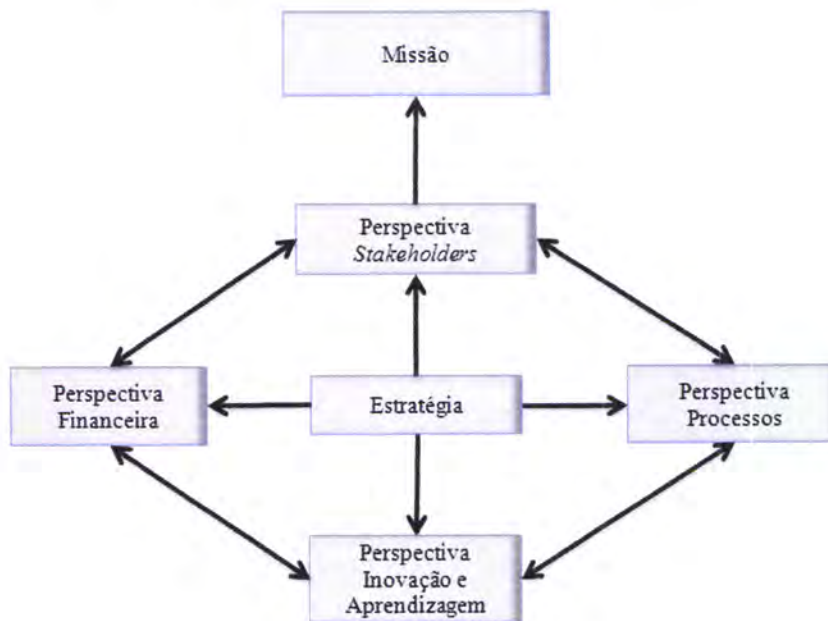
Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho”.

Capítulo VI

Aplicação da Metodologia *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo e DSCST

6.1. A metodologia *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo

Figura n.º 29: O *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo



Fonte: Elaboração Própria

O BSC da DRE-Alentejo assume a configuração adaptada aos serviços públicos, sugerida por Niven, com quatro perspectivas (*Stakeholders*, *Processos*, *Inovação e Aprendizagem* e *Financeira*), a missão no topo e a estratégia no centro do processo, tendo em conta as seguintes vantagens que caracterizam o modelo:

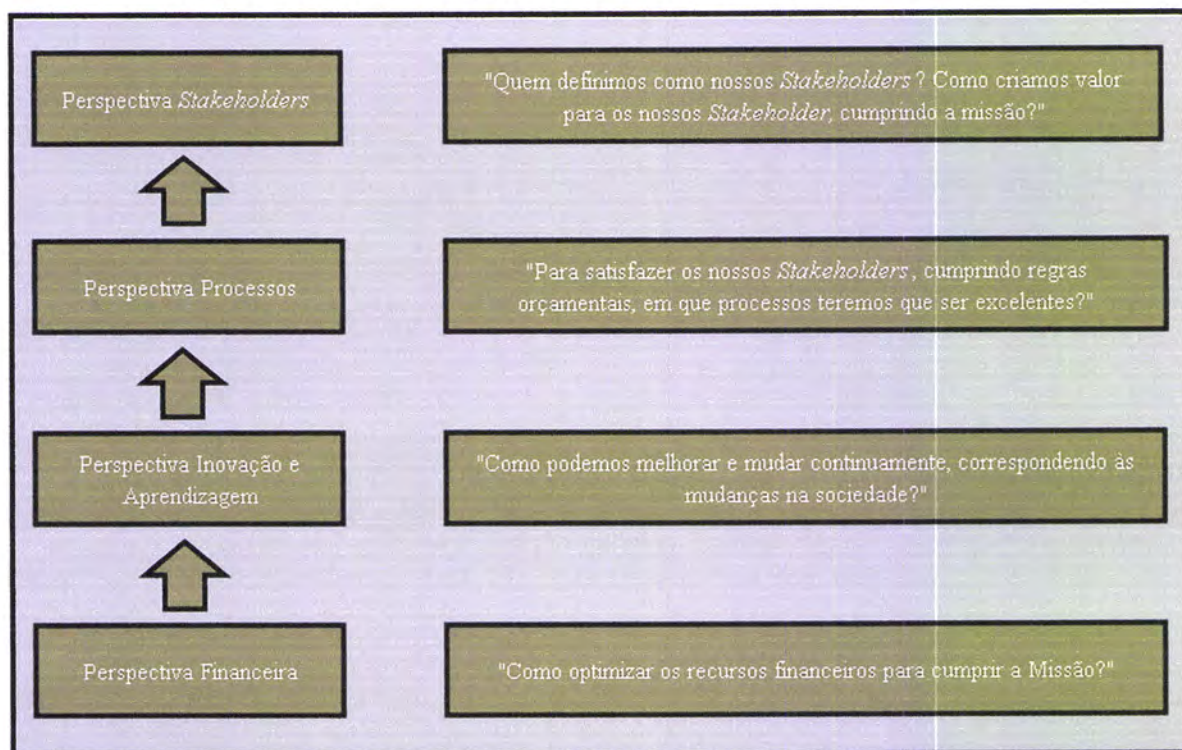
- Aumenta a responsabilização e demonstração dos resultados alcançados, pois o BSC facilita o acompanhamento periódico da execução da estratégia no curto prazo;
- Permite atrair os recursos humanos, financeiros e materiais essenciais ao desenvolvimento sustentável da DRE-Alentejo;
- Traduz a estratégia da DRE-Alentejo em acção, permitindo a ligação entre a componente estratégica e a operacional;
- Facilita o processo de gestão de mudança organizacional, através da comunicação, para envolver as pessoas, a fim de alcançar os resultados desejados.

A opção pelo modelo de BSC de Niven, teve ainda em conta os posicionamentos das perspectivas, bem como da missão e da estratégia:

- A missão da DRE-Alentejo no topo do BSC, e a estratégia no centro do processo;
- A perspectiva *stakeholders* assume o papel principal, logo a seguir à missão da DRE-Alentejo, em que o BSC se focaliza nos *stakeholders* e na satisfação das suas necessidades, para cumprir a missão;
- A perspectiva financeira posiciona-se na quarta posição e, tem por objectivo alinhar a acção estratégica da DRE-Alentejo tendo em conta as restrições orçamentais impostas pelo Governo, garantindo os recursos orçamentais adequados para alavancar a perspectiva inovação e aprendizagem e a perspectiva processos, a fim de criar valor para os nossos *stakeholders* e cumprir a missão.

Desta forma, a aplicação da metodologia BSC na DRE-Alentejo, procura dar resposta às seguintes questões:

Figura n.º 30: Questões subjacentes a cada perspectiva do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração própria

6.2. Perspectivas BSC e objectivos estratégicos

Para responder às questões subjacentes a cada uma das perspectivas são equacionados os seguintes objectivos estratégicos:

Figura n.º 31: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva *stakeholders*

N.º	Objectivo Estratégico	Fundamentação - <i>stakeholders</i>
S1	Melhorar a divulgação da informação	Para aumentar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i> , a DRE-Alentejo deve melhorar continuamente a informação prestada.
S2	Melhorar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>	Para alcançar a visão da DRE-Alentejo é preciso melhorar continuamente a satisfação dos <i>stakeholders</i> .
S3	Promover a imagem da DRE-Alentejo	A DRE-Alentejo deve ser vista pelos <i>stakeholders</i> como entidade que representa o MEI a nível regional, que disponibiliza informação relevante sobre a actividade económica na região e cria valor.

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 32: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva processos

N.º	Objectivo Estratégico	Fundamentação - <i>processos</i>
P1	Melhorar o nível de prestação de serviços	A celeridade na prestação de serviços aos agentes económicos e demais <i>stakeholders</i> de acordo com os prazos estabelecidos, contribui para a promoção da imagem e da informação prestada.
P2	Implementar um sistema de controlo interno na DRE-Alentejo	É necessário elaborar um regulamento com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação e da imagem e cumprimento das leis e normas estabelecidas.
P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais	A automatização dos procedimentos permitirá aumentar a eficiência dos processos operacionais, reflectindo-se na redução dos tempos de resposta.
P4	Melhorar a infra-estrutura tecnológica	Para fazer face ao novo modelo de gestão estratégica da DRE-Alentejo é fundamental adequar a infra-estrutura tecnológica, promovendo a imagem e a informação.
P5	Estabelecer parcerias estratégicas	A DRE-Alentejo necessita de estabelecer parcerias estratégicas, tendo em vista a adopção de boas práticas e a satisfação dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 33: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva inovação e aprendizagem

N.º	Objectivo Estratégico	Fundamentação – <i>inovação e aprendizagem</i>
IA1	Melhorar a cultura organizacional	A cultura organizacional e a motivação para a mudança são factores determinantes para que os recursos humanos possam inovar e se envolvam na estratégia.
IA2	Aumentar competências	A formação profissional é um factor fundamental para a aquisição de competências e determinante para o sucesso individual e organizacional.
IA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos	É fundamental dotar a DRE-Alentejo com recursos humanos qualificados e capazes de contribuir para a estratégia, assegurando um adequado planeamento estratégico de recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 34: Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo na perspectiva financeira

N.º	Objectivo Estratégico	Fundamentação - <i>financeira</i>
F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais	É preciso alinhar a estratégia da DRE-Alentejo com a estratégia do Governo no sentido da consolidação das finanças públicas, tendo em conta os princípios da eficiência, economia, rentabilidade e sustentabilidade. Para alinhar o orçamento à estratégia é fundamental garantir os recursos orçamentais adequados.

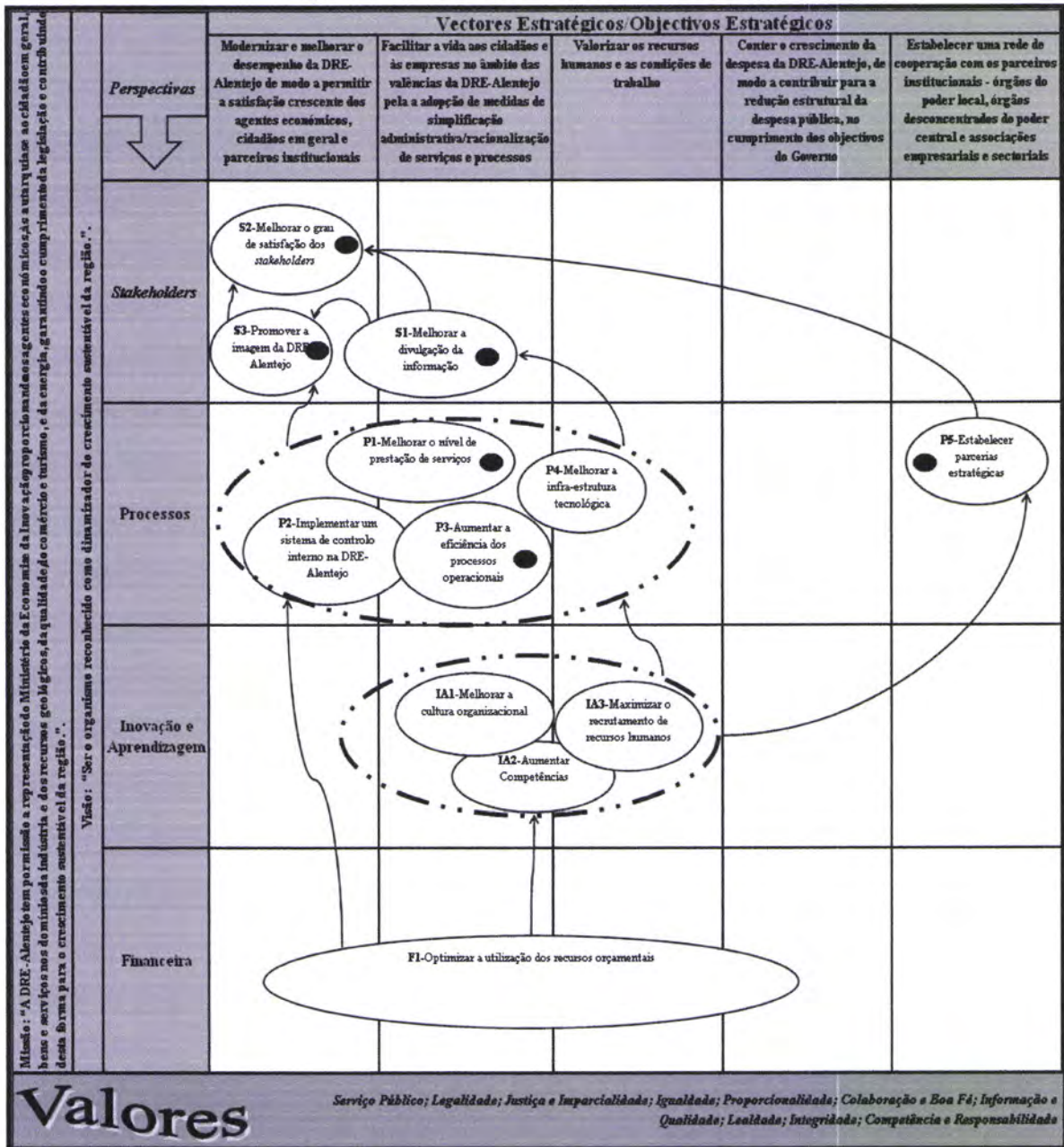
Fonte: Elaboração própria

6.3. Mapa estratégico da DRE-Alentejo

O mapa estratégico constitui uma ferramenta muito poderosa para descrever e implementar a estratégia, pois reflecte as relações causa-efeito entre os objectivos estratégicos em cada uma das perspectivas. Permite clarificar e compreender as decisões de gestão nos vários níveis de objectivos estratégicos.

O mapa estratégico constitui a representação visual da estratégia, pelo que no caso da DRE-Alentejo assume a seguinte configuração:

Figura n.º 35: Mapa Estratégico da DRE-Alentejo



Nota: Os objectivos anuais seleccionados para a avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP 1 (QUAR) estão assinalados com os círculos.

Fonte: Elaboração própria

Definidos os objectivos estratégicos e sua inter-relação, torna-se necessário estabelecer indicadores para efeitos de monitorização da execução da estratégia, bem como das iniciativas e acções que devem ser desenvolvidas.

O mapa de indicadores apresenta os objectivos estratégicos, os respectivos indicadores, metas e tolerâncias para alerta e excelência, os pesos, o responsável e quem faz a monitorização dos objectivos. Apresenta uma visão geral do mapa estratégico.

6.4. Mapa de indicadores da DRE-Alentejo

Figura n.º 36: Mapa de Indicadores da DRE-Alentejo (3 anos)

Perspectivas	N.º Objectivo e Indicador	Objectivo QUAR (Sim/Não)	Objectivos/Indicadores	Tipo	Meta Anual			Tolerância (Em função da meta)		Peso	Responsável	Quem mede	
					Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Aletria	Excelência				
Stakeholders	S1	Sim (Qualidade)	Melhorar a divulgação da informação										
	IS 1.1		Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo	Resultado	Valor absoluto	15	20	25	5	5	50%	Director Regional	DAD
	IS 1.2		Boletins informativos divulgados no site da DRE-Alentejo	Ação	Valor absoluto	12	12	12	1	2	50%	Director Regional	DAD
	S2	Sim (Qualidade)	Melhorar o grau de satisfação dos stakeholders										
	IS 2.1		Nível de satisfação dos stakeholders	Resultado	%	70%	80%	90%	10%	10%	100%	Director Regional	DAD
	S3	Sim (Eficácia)	Promover a imagem da DRE-Alentejo										
Processos	IS 3.1		Divulgação das actividades da DRE-Alentejo	Resultado	Valor absoluto	2	2	2	1	3	100%	Director Regional	DAD
	P1	Sim (Qualidade)	Melhorar o nível da prestação dos serviços										
	IP 1.1		Taxa de cumprimento dos prazos administrativos	Resultado	%	90%	95%	98%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	IP 1.2		Taxa de satisfação de qualidade do serviço	Resultado	%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	P2	Não	Implementar um sistema de controlo interno na DRE-Alentejo										
	IP 2.1		Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno	Resultado	Data	15-Dez			10-Dez	15-Nov	100%	Director Regional	DAD
Inovação e Aprendizagem	P3	Sim (Eficácia)	Aumentar a eficiência dos processos operacionais										
	IP 3.1		Taxa de eficiência dos processos operacionais	Resultado	%	4%	10%	15%	10%	25%	50%	Director Regional	DAD
	IP 3.2		Taxa de eficácia dos processos operacionais	Resultado	%	75%	85%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	P4	Não	Melhorar a infra-estrutura tecnológica										
	IP 4.1		Taxa de substituição de SITTIC	Resultado	%	60%	80%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	IP 4.2		Taxa de avaliação dos investimentos em SITTIC	Ação	%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
Finanças	P5	Sim (Qualidade)	Estabelecer parcerias estratégicas										
	IP 5.1		Parcerias estratégicas com outras entidades	Resultado	Valor absoluto	5	9	13	1	3	50%	Director Regional	DAD
	IP 5.2		Grau de adequação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo às necessidades dos parceiros	Resultado	%	75%	85%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	IA1	Não	Melhorar a cultura organizacional										
	IIA 1.1		Taxa de colaboradores muito satisfeitos	Resultado	%	70%	80%	90%	10%	10%	40%	Director Regional	DAD
	IIA 1.2		Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e sugeridos	Resultado	%	90%	95%	95%	10%	10%	60%	Director Regional	DAD
Nota: Foram estabelecidas as metas dos indicadores dos objectivos, sem referência de qualquer histórico em virtude da sua inexistência. As fichas dos indicadores constam no Anexo I.	IA2	Não	Aumentar competências										
	IIA 2.1		Horas de formação profissional frequentadas por colaborador	Resultado	Horas	20	24	30	1	6	100%	Director Regional	DAD
	IA3	Não	Maximizar o recrutamento de recursos humanos										
	IIA 3.1		Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos	Resultado	Valor absoluto	1	1	1	1	1	100%	Director Regional	DAD
	FI	Não	Otimizar a utilização dos recursos orçamentais										
	IF 1.1		Taxa de redução da despesa	Resultado	%	5%	7%	10%	10%	25%	50%	Director Regional	DAD
	IF 1.2		Taxa de execução orçamental	Resultado	%	85%	90%	95%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD

Nota: Foram estabelecidas as metas dos indicadores dos objectivos, sem referência de qualquer histórico em virtude da sua inexistência. As fichas dos indicadores constam no Anexo I.

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 37: Mapa de Indicadores da DRE-Alentejo (Ano N - Trimestral)

Perspectivas	N.º Objectivo e Indicador	Objectivo QUAR (Sim/Não)	Objectivos/Indicadores	Tipo	Unidade	Meta Trimestral (Ano N)				Tolerância (Em função da meta)		Responsável	Quem mede	
						1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Alerta	Excelência			
														Peso
<i>Stakeholders</i>	S1	Sim (Qualidade)	Melhorar a divulgação da informação											
	IS 1.1		Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo	Resultado	Valor absoluto	15	15	15	15	5	5	50%	Director Regional	DAD
	IS 1.2		Boletins informativos divulgados no site da DRE-Alentejo	Ação	Valor absoluto	3	3	3	3	1	2	50%	Director Regional	DAD
	S2	Sim (Qualidade)	Melhorar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>											
	IS 2.1		Nível de satisfação dos <i>stakeholders</i>	Resultado	%	70%	70%	70%	70%	10%	10%	100%	Director Regional	DAD
	S3	Sim (Eficácia)	Promover a imagem da DRE-Alentejo											
	IS 3.1		Divulgação das actividades da DRE-Alentejo	Resultado	Valor absoluto	1	0	1	0	1	3	100%	Director Regional	DAD
	P1	Sim (Qualidade)	Melhorar o nível da prestação dos serviços											
	IP 1.1		Taxa de cumprimento dos prazos administrativos	Resultado	%	90%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
	IP 1.2		Taxa de satisfação de qualidade do serviço	Resultado	%	90%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD
P2	Não	Implementar um sistema de controlo interno na DRE-Alentejo												
IP 2.1		Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno	Resultado	Data				15-Dez	10-Dez	15-Nov	100%	Director Regional	DAD	
P3	Sim (Eficácia)	Aumentar a eficiência dos processos operacionais												
IP 3.1		Taxa de eficiência dos processos operacionais	Resultado	%	4%	4%	4%	4%	10%	25%	50%	Director Regional	DAD	
IP 3.2		Taxa de eficácia dos processos operacionais	Resultado	%	75%	75%	75%	75%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD	
P4	Não	Melhorar a infra-estrutura tecnológica												
IP 4.1		Taxa de substituição de SI/TIC	Resultado	%	60%	60%	60%	60%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD	
IP 4.2		Taxa de avaliação dos investimentos em SI/TI	Ação	%	90%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD	
P5	Sim (Qualidade)	Estabelecer parcerias estratégicas												
IP 5.1		Parcerias estratégicas com outras entidades	Resultado	Valor absoluto	0	0	0	5	1	3	50%	Director Regional	DAD	
IP 5.2		Grav de adequação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo às necessidades dos parceiros	Resultado	%	75%	75%	75%	75%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD	
IA1	Não	Melhorar a cultura organizacional												
IIA 1.1		Taxa de colaboradores muito satisfeitos	Resultado	%	70%	70%	70%	70%	10%	10%	40%	Director Regional	DAD	
IIA 1.2		Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e superados	Resultado	%	90%	90%	90%	90%	10%	10%	60%	Director Regional	DAD	
IA2	Não	Aumentar competências												
IIA 2.1		Horas de formação profissional frequentadas por colaborador	Resultado	Horas	5	5	5	5	1	6	100%	Director Regional	DAD	
IA3	Não	Maximizar o recrutamento de recursos humanos												
IIA 3.1		Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos	Resultado	Valor absoluto	0	0	0	1	1	1	100%	Director Regional	DAD	
FI	Não	Otimizar a utilização dos recursos orçamentais												
IF 1.1		Taxa de redução da despesa	Resultado	%	5%	5%	5%	5%	10%	25%	50%	Director Regional	DAD	
IF 1.2		Taxa de execução orçamental	Resultado	%	85%	85%	85%	85%	10%	10%	50%	Director Regional	DAD	

Nota: Foram estabelecidas as metas dos indicadores dos objectivos, sem referência de qualquer histórico em virtude da sua inexistência. As fichas dos indicadores constam no Anexo I.

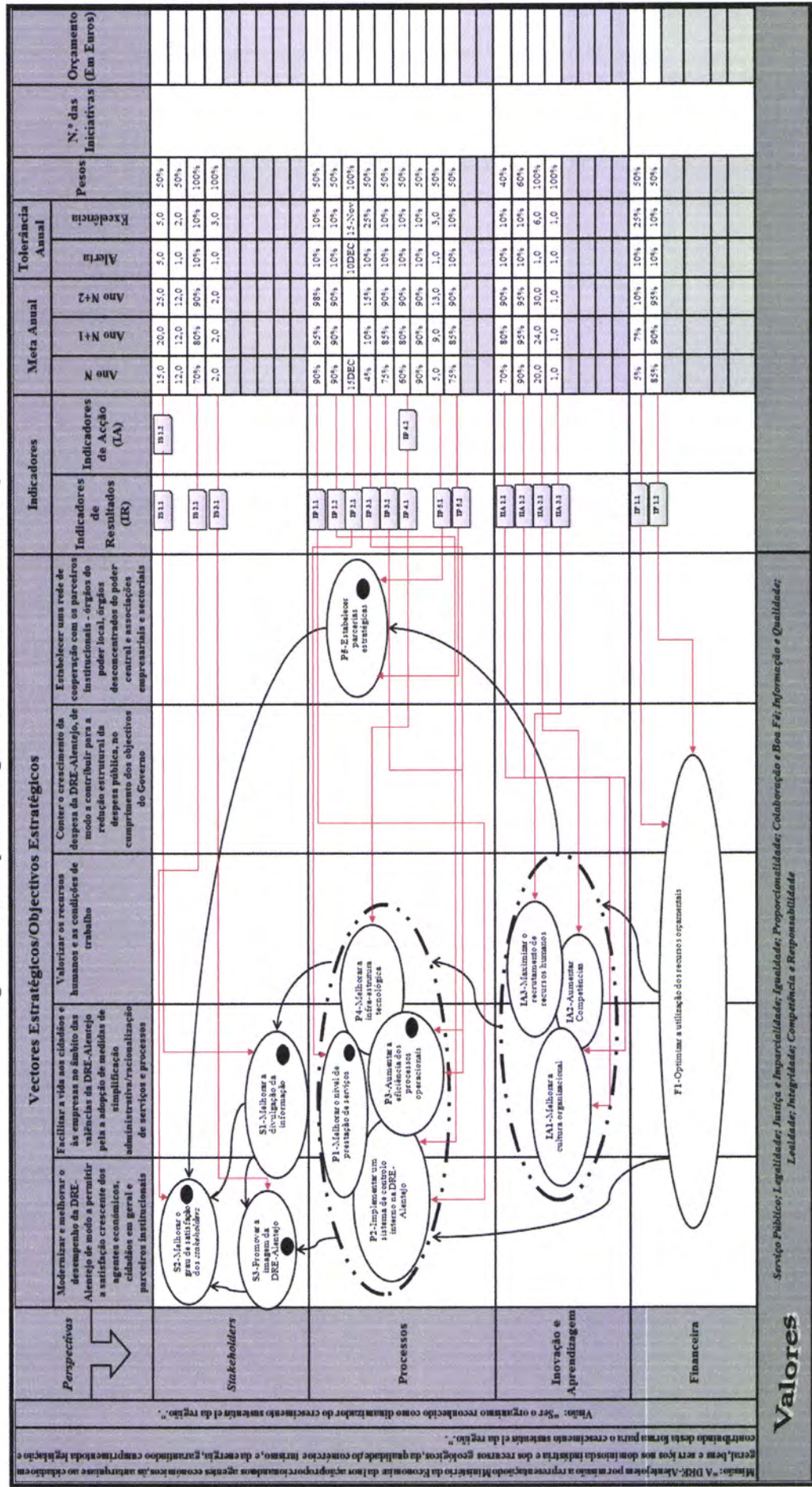
Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 5 - Mapa Resumo das Iniciativas Estratégicas da DRE-Alentejo

Iniciativas	Investimento Plurianual (<i>Valores em Euros</i>)			
	Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Total
1 - Conceber um modelo de gestão estratégica				
2 - Desenvolver acções de divulgação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo				
3 - Melhorar o conhecimento e a interacção com os parceiros institucionais				
4 - Desenvolver um modelo de gestão estratégica de recursos humanos				
5 - Conceber um sistema de contabilidade analítica				
6 - Construção e implementação de um inquérito de satisfação dos <i>stakeholders</i>				
7 - Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na DRE-Alentejo				
8 - Gerir a frota automóvel				
9 - Promover acções de formação				
10 - Implementar um plano de comunicação interno				
11 - Equipamentos eficientes que optimizem os recursos tecnológicos				
12 - Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança				
Total do Orçamento da despesa do Plano Estratégico				
Estrutura do Orçamento e Fontes de Financiamento				
	Investimento Plurianual (<i>Valores em Euros</i>)			
	Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Total
Orçamento de Funcionamento (OE)				
Orçamento do PIDDAC				
Orçamento de Estado (OE)				
Fundos Comunitários				
Total do PIDDAC				
Total do Orçamento da despesa do Plano Estratégico				

Fonte: Elaboração própria

6.6. Mapa estratégico consolidado da DRE-Alentejo
 Figura n.º 38: Mapa Estratégico Consolidado da DRE-Alentejo



Fonte: Elaboração própria

6.7. O *Balanced Scorecard* da DSCST

6.7.1. A missão e a visão

Em consonância com o dirigente da unidade orgânica, foi estabelecida a missão e a visão da DSCST:

Figura n.º 39: A Missão e a Visão da DSCST

Missão	Proporcionar aos agentes económicos, parceiros institucionais e ao cidadão em geral, bens e serviços no domínio do comércio e turismo, garantindo o cumprimento da legislação e contribuindo desta forma para o crescimento sustentável da região.
Visão	Por um comércio competitivo e inovador no Alentejo.

Fonte: Questionário

6.7.2. Os objectivos estratégicos

Em articulação com o *Balanced Scorecard* corporativo, e de acordo com o responsável pela unidade orgânica, são fixados os seguintes objectivos estratégicos na DSCST:

Figura n.º 40: Matriz de alinhamento dos objectivos DSCST com os objectivos estratégicos da DRE-Alentejo

Unidade Orgânica Nuclear	N.º do Objectivo	Objectivos da Unidade Orgânica Nuclear	Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo															
			S1*	S2*	S3*	P1*	P2	P3*	P4	P5*	IA1	IA2	IA3	F1				
DSCST	S1*	Melhorar a divulgação da informação	●															
	S2*	Melhorar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>		●														
	S3*	Promover a imagem da DRE-Alentejo na área do comércio			●													
	P1*	Melhorar o nível de prestação dos serviços				●												
	P2	Implementar um sistema de controlo interno da DSCST					●											
	P3*	Aumentar a eficiência dos processos operacionais						●										
	P4	Colaborar na melhoria da infra-estrutura tecnológica							●									
	P5*	Estabelecer parcerias estratégicas								●								
	IA1	Melhorar a cultura organizacional									●							
	IA2	Melhorar as competências dos colaboradores										●						
	IA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos											●					
	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais																●

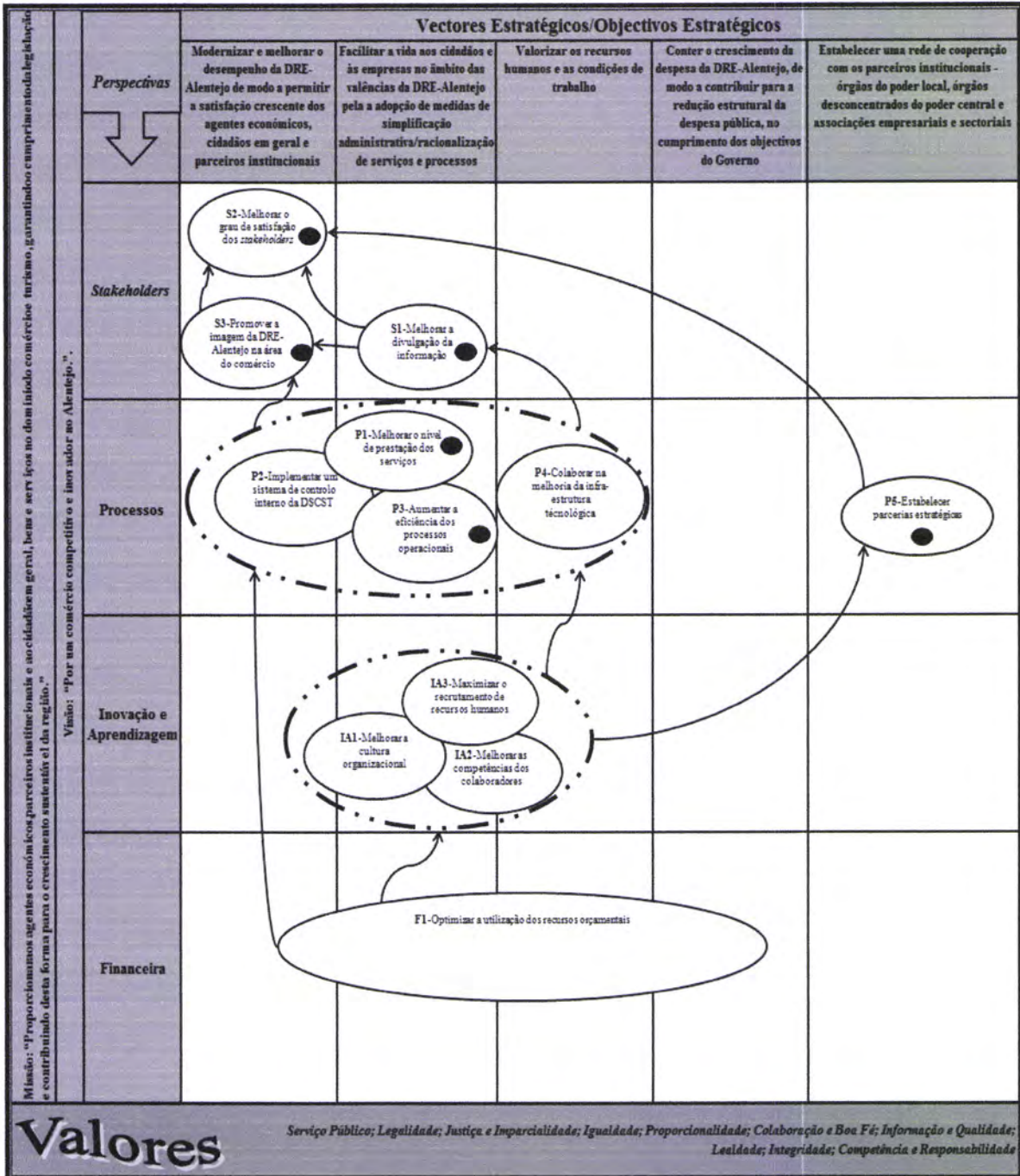
Nota: Os Objectivos assinalados com (*) constituem objectivos de avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP 1 e 2.

Fonte: Questionário

6.7.3. Mapa estratégico da DSCST

A partir do mapa estratégico da DRE-Alentejo procedeu-se ao desdobramento pela unidade orgânica escolhida para o projecto. Assim, o mapa estratégico da DSCST assume a seguinte configuração:

Figura n.º 41: Mapa Estratégico da DSCST



Nota: Os objectivos anuais seleccionados para a avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP 2 estão assinalados com os círculos.

Fonte: Elaboração própria

6.7.4. Mapa de indicadores da DSCST

Figura n.º 42: Mapa de Indicadores da DSCST (3 anos)

Perspectivas	N.º Objectivo e Indicador	Objectivo QUAR (Sim/Não)	Objectivos/Indicadores	Tipo	Unidade	Meta Anual			Tolerância (Em função da meta)		Responsável	Quem mede	
						Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Alerta	Excelência			
Stakeholders	S1	Sim (Qualidade)	Melhorar a divulgação da informação	Resultado	Valor absoluto	15	20	25	5	5	Director de Serviços	Director de Serviços	
	IS 1.1		Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo	Ação	Valor absoluto	12	12	12	1	2	Director de Serviços	Director de Serviços	
	IS 1.2		Boletins informativos sobre a actividade comercial divulgados no site da DRE-Alentejo										
	S2	Sim (Qualidade)	Melhorar o grau de satisfação dos stakeholders	Resultado	%	70%	80%	90%	10%	10%	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IS 2.1		Nível de satisfação dos stakeholders										
	S3	Sim (Eficácia)	Promover a imagem da DRE-Alentejo na área do comércio	Resultado	Valor absoluto	2	2	2	1	3	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
Processos	IS 3.1		Divulgação das actividades da DSCST										
	P1	Sim (Qualidade)	Melhorar o nível da prestação dos serviços	Resultado	%	90%	95%	98%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 1.1		Taxa de cumprimento dos prazos administrativos	Resultado	%	90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 1.2		Taxa de satisfação de qualidade do serviço										
	P2	Não	Implementar um sistema de controlo interno da DSCST	Resultado	Data	15DEC				10DEC	15Nov	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 2.1		Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno										
Inovação e Aprendizagem	P3	Sim (Eficiência)	Aumentar a eficiência dos processos operacionais	Resultado	%	4%	10%	15%	10%	25%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 3.1		Taxa de eficiência dos processos operacionais	Resultado	%	75%	85%	90%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 3.2		Taxa de eficácia dos processos operacionais										
	P4	Não	Colaborar na melhoria da infra-estrutura tecnológica	Resultado	Valor absoluto	2	2	2	1	2	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 4.1		Iniciativas de melhoria propostas pela DSCST										
	P5	Sim (Qualidade)	Estabelecer parcerias estratégicas	Resultado	Valor absoluto	5	9	13	1	3	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
Financeira	IP 5.1		Parcerias estratégicas com outras entidades	Resultado	%	75%	85%	90%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 5.2		Grau de adequação dos serviços prestados pela DSCST às necessidades dos parceiros										
	IA1	Não	Melhorar a cultura organizacional	Resultado	%	70%	80%	90%	10%	10%	40%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IIA 1.1		Taxa de colaboradores muito satisfeitos	Resultado	%	90%	95%	95%	10%	10%	60%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IIA 1.2		Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e superados										
	IA2	Não	Melhorar as competências dos colaboradores	Resultado	Horas	20	24	30	1	6	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
Financieira	IIA 2.1		Horas de formação profissional frequentadas por colaborador	Resultado	Valor absoluto	1	1	1	1	1	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IA3	Não	Maximizar o recrutamento de recursos humanos	Resultado	%	5%	7%	10%	10%	25%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IIA 3.1		Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos na DSCST										
	F1	Não	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais	Resultado	%	85%	90%	95%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IF 1.1		Taxa de redução da despesa										
	IF 1.2		Taxa de execução orçamental										

Nota: Foram estabelecidas as metas dos indicadores dos objectivos, sem referência de qualquer histórico em virtude da sua inexistência. As fichas dos indicadores constam no Anexo II.

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 43: Mapa de Indicadores da DSCST (Ano N - Trimestral)

Perspectivas	N.º Objectivo e Indicador	Objectivo QEAR (Sim/Não)	Objectivos/Indicadores	Tipo	Unidade	Meta Anual				Tolerância (Em função da meta)		Peso	Responsável	Quem mede
						1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Aleria	Excelência			
Stakeholders	S1	Sim (Qualidade)	Melhorar a divulgação da informação	Resultado	Valor absoluto	15	15	15	15	5	5	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IS 1.1		Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo	Ação	Valor absoluto	3	3	3	3	1	2	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IS 1.2		Boletins informativos sobre a actividade comercial divulgados no site da DRE-Alentejo											
	S2	Sim (Qualidade)	Melhorar o grau de satisfação dos stakeholders	Resultado	%		70%	70%	70%	70%	10%	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IS 2.1		Nível de satisfação dos stakeholders											
	S3	Sim (Eficácia)	Promover a imagem da DRE-Alentejo na área do comércio	Resultado	Valor absoluto	1	0	1	0	1	3	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
Processos	IS 3.1		Divulgação das actividades da DSCST											
	P1	Sim (Qualidade)	Melhorar o nível da prestação dos serviços	Resultado	%		90%	90%	90%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 1.1		Taxa de cumprimento dos prazos administrativos											
	IP 1.2		Taxa de satisfação de qualidade do serviço											
	P2	Não	Implementar um sistema de controlo interno da DSCST	Resultado	Data				15DEC	10DEC	15Nov	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 2.1		Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno											
	P3	Sim (Eficácia)	Aumentar a eficiência dos processos operacionais	Resultado	%		4%	4%	4%	10%	10%	25%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 3.1		Taxa de eficiência dos processos operacionais											
	IP 3.2		Taxa de eficácia dos processos operacionais											
	P4	Não	Colaborar na melhoria da infra-estrutura tecnológica	Resultado	Valor absoluto	1	0	1	0	1	2	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IP 4.1		Iniciativas de melhoria propostas pela DSCST											
	Inovação e Aprendizagem	P5	Sim (Qualidade)	Estabelecer parcerias estratégicas	Resultado	Valor absoluto	0	0	0	5	1	3	50%	Director de Serviços
IP 5.1			Parcerias estratégicas com outras entidades											
IP 5.2			Grau de adequação dos serviços prestados pela DSCST às necessidades dos parceiros											
IA1		Não	Melhorar a cultura organizacional	Resultado	%	75%	75%	75%	75%	10%	10%	50%	Director de Serviços	Director de Serviços
IA 1.1			Taxa de colaboradores muito satisfeitos											
IA 1.2			Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e superados											
IA2		Não	Melhorar as competências dos colaboradores	Resultado	%	70%	70%	70%	70%	10%	10%	40%	Director de Serviços	Director de Serviços
IA 2.1			Horas de formação profissional frequentadas por colaborador											
IA3		Não	Maximizar o recrutamento de recursos humanos	Resultado	Horas	5	5	5	5	1	6	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
IA 3.1			Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos na DSCST											
Financeira	FI	Não	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais	Resultado	Valor absoluto	0	0	0	1	1	1	100%	Director de Serviços	Director de Serviços
	IF 1.1		Taxa de redução da despesa											
	IF 1.2		Taxa de execução orçamental											
	IF 2.1		Taxa de redução da despesa											

Nota: Foram estabelecidas as metas dos indicadores dos objectivos, sem referência de qualquer histórico em virtude da sua inexistência. As fichas dos indicadores constam no Anexo II.

Fonte: Elaboração própria

6.7.5. As iniciativas estratégicas da DSCST

Tabela n.º 6: Mapa de Iniciativas Estratégicas da DSCST

Iniciativas Estratégicas/Ações a Desenvolver	Impactos sobre os objectivos estratégicos													
	Escala: 1-Forte 2-Médio													
	Orçamento		SI	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	FI
	Ano N	Anos (N+1 e N+2)	Total											
	1 - Participar no desenvolvimento do modelo de gestão estratégica													
Ação 1.1. Alinhar a estratégia da unidade orgânica com a estratégia da DRE-Alentejo														
Ação 1.2. Monitorizar a estratégia com o <i>Balanced Scorecard</i> da DSCST														
Ação 1.3. Garantir a articulação do <i>Balanced Scorecard</i> da DSCST com o SLADAP 2 e 3														
Ação 1.4. Monitorizar o SLADAP 3														
Ação 1.5. Envolver os colaboradores da DSCST														
2 - Desenvolver ações de divulgação dos serviços prestados pela unidade orgânica														
Ação 2.1. Preparar os conteúdos a comunicar														
Ação 2.2. Seleccionar o público-alvo														
Ação 2.3. Escolher os meios a utilizar														
3 - Melhorar o conhecimento e interação com os parceiros institucionais														
Ação 3.1. Realizar reuniões técnicas e sessões de divulgação														
4 - Desenvolver um plano de frequência de formação profissional														
Ação 4.1. Propor um plano de formação profissional														
Ação 4.2. Proceder à avaliação da formação frequentada em relação ao desempenho demonstrado														
5 - Garantir o funcionamento do sistema de contabilidade analítica da DRE-Alentejo														
Ação 5.1. Elaborar relatórios demonstrativos dos resultados ou custos gerados na unidade orgânica														
Ação 5.2. Monitorizar e propor ações correctivas														
6 - Colaborar na construção e implementação de um inquérito de satisfação dos stakeholders														
Ação 6.1. Construção do inquérito														
Ação 6.2. Aplicação e recolha dos inquéritos														
Ação 6.3. Tratamento e análise dos dados														
7 - Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na unidade orgânica														
Ação 7.1. Elaboração das normas de controlo interno da unidade orgânica														
8 - Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança														
Ação 8.1. Organizar reuniões para partilha de saberes e experiências														
Ação 8.2. Reuniões para alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e gestão da mudança														
Total do Orçamento do Plano Estratégico														

Nota: As fichas das iniciativas estratégicas constam no Anexo IV

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 7 - Mapa Resumo das Iniciativas Estratégicas da DSCST

Iniciativas	Investimento Plurianual (<i>Valores em Euros</i>)			
	Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Total
1 - Participar no desenvolvimento do modelo de gestão estratégica				
2 - Desenvolver ações de divulgação dos serviços prestados pela unidade orgânica				
3 - Melhorar o conhecimento e a interação com os parceiros institucionais				
4 - Desenvolver um plano de frequência de formação profissional				
5 - Garantir o funcionamento do sistema de contabilidade analítica da DRE-Alentejo				
6 - Colaborar na construção e implementação de um inquérito de satisfação dos <i>stakeholders</i>				
7 - Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na unidade orgânica				
8 - Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança				
Total do Orçamento da despesa do Plano Estratégico				
Estrutura do Orçamento e Fontes de Financiamento				
	Investimento Plurianual (<i>Valores em Euros</i>)			
	Ano N	Ano N+1	Ano N+2	Total
Orçamento de Funcionamento (OE)				
Orçamento do PIDDAC				
Orçamento de Estado (OE)				
Fundos Comunitários				
Total do PIDDAC				
Total do Orçamento da despesa do Plano Estratégico				

Fonte: Elaboração própria

Capítulo VII

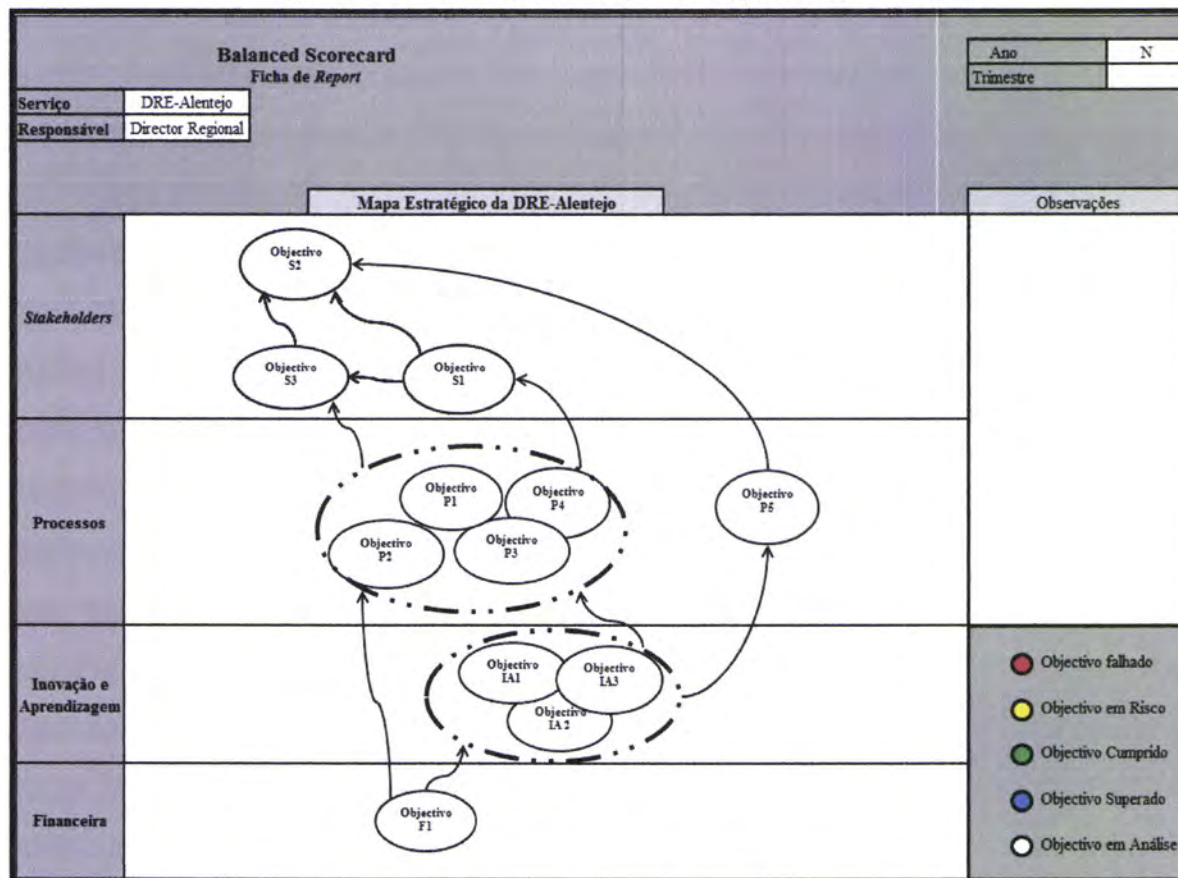
O Report na Metodologia *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo e DSCST

A monitorização do desempenho da DRE-Alentejo é um processo muito importante que fará parte integrante do modelo de gestão estratégica. Este modelo permitirá que os dirigentes comparem periodicamente o desempenho com as metas estabelecidas, a fim de serem tomadas as necessárias acções correctivas para garantir o cumprimento do plano estratégico.

Tendo em consideração os indicadores dos objectivos estratégicos estabelecidos no plano estratégico da DRE-Alentejo, propõe-se um modelo de acompanhamento estratégico através de fichas de *Report*, que permita monitorizar o nível de cumprimento dos objectivos em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.


7.1. As fichas de *Report* da DRE-Alentejo

Figura n.º 45: Ficha *Report* – Mapa Estratégico da DRE-Alentejo









Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 118)

Figura n.º 46: Ficha Report – Indicadores, Metas e Resultados – DRE-Alentejo

Serviço: DRE-Alentejo										Ano	N	
Balanced Scorecard										Trimestre		
Ficha de Report												
Indicadores, Metas e Resultados												
Código			Tipo	Indicadores	Estado do Indicador		R	M	Tolerância		Pesos	AG
P	O	I							Alerta	Excelência		
Objective S1												
S	S1	IS 1.1	R	IS 1.1				15	5	5	50%	
S	S1	IS 1.2	A	IS 1.2				12	1	2	50%	
Objective S2												
S	S2	IS 2.1	R	IS 2.1				70%	10%	10%	100%	
Objective S3												
S	S3	IS 3.1	R	IS 3.1				2	1	3	100%	
Objective P1												
P	P1	IP 1.1	R	IP 1.1				90%	10%	10%	50%	
P	P1	IP 1.2	R	IP 1.2				90%	10%	10%	50%	
Objective P2												
P	P2	IP 2.1	R	IP 2.1				15-Dez	10-Dez	15-Nov	100%	
Objective P3												
P	P3	IP 3.1	R	IP 3.1				4%	10%	25%	50%	
P	P3	IP 3.2	R	IP 3.2				75%	10%	10%	50%	
Objective P4												
P	P4	IP 4.1	R	IP 4.1				60%	10%	10%	50%	
P	P4	IP 4.2	A	IP 4.2				90%	10%	10%	50%	
Objective P5												
P	P5	IP 5.1	R	IP 5.1				5	1	3	50%	
P	P5	IP 5.2	R	IP 5.2				75%	10%	10%	50%	
Objective IA 1												
IA	IA1	IIA 1.1	R	IIA 1.1				70%	10%	10%	40%	
IA	IA1	IIA 1.2	R	IIA 1.2				90%	10%	10%	60%	
Objective IA 2												
IA	IA2	IIA 2.1	R	IIA 2.1				20	1	6	100%	
Objective IA 3												
IA	IA3	IIA 3.1	R	IIA 3.1				1	1	1	100%	
Objective F1												
F	F1	IF 1.1	R	IF 1.1				5%	10%	25%	50%	
F	F1	IF 1.2	R	IF 1.2				85%	10%	10%	50%	

Código: P - Perspectiva: Stakeholders (S); Processos (P); Inovação e Aprendizagem (IA); Financeira (F)
 Tipo: Indicador de Resultados (R); Indicador de Acção (A)

Escala de cores	Estado dos Indicadores	Avaliação global do objectivo (AG)
	Na meta ou acima	Cumprido
	Abaixo da meta e dentro da tolerância de alerta	Em risco
	Abaixo da meta e da tolerância de alerta	Falhado
	Em análise	Em análise
	Na tolerância para excelência	Superado

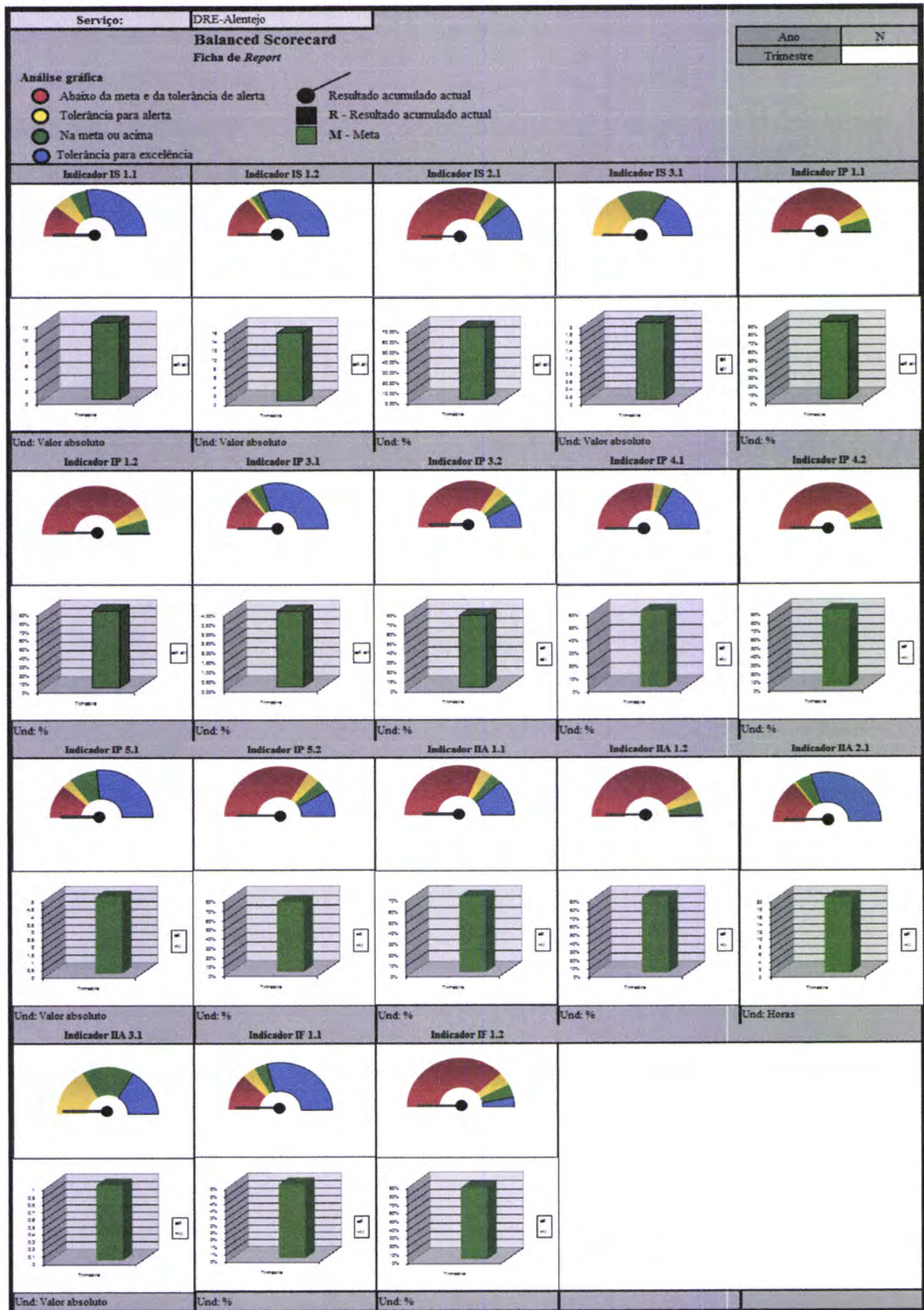
 Evolução em relação ao período de análise anterior

R - Resultado acumulado actual
 M - Meta
 I - Indicador do objectivo
 O - Identificação do objectivo
 AG - Análise global do objectivo

Nota: Na análise global do desempenho dos objectivos com mais que um indicador, adoptar-se-á o modelo de scoring.

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 120)

Figura n.º 47: Ficha Report – Análise Gráfica – DRE-Alentejo



Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 119)

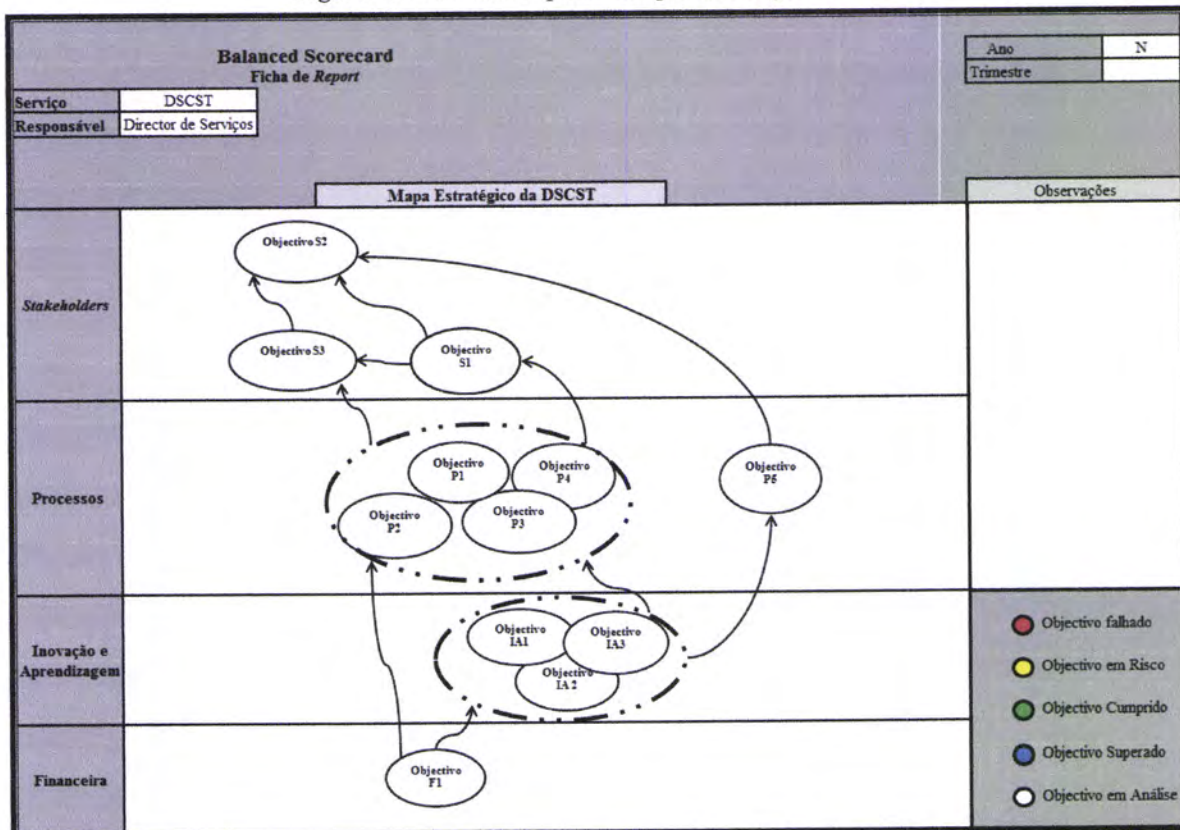
Figura n.º 48: Ficha Report – Iniciaivas Estratégicas – DRE-Alentejo

Serviço: DRE-Alentejo		Ano		Trimestre										
		N												
Balanced Scorecard Ficha de Report														
Iniciaivas Estratégicas														
<p>(1) Grau de realização da Iniciaiva</p> <p> <input type="checkbox"/> Dentro do calendário <input type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada </p> <p> <input type="checkbox"/> Impacto nível 1 da Iniciaiva no objectivo <input type="checkbox"/> Impacto nível 2 da Iniciaiva no objectivo </p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Comentários											
			Objectivos											
			S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	FI
	1 - Conceber um modelo de gestão estratégica													
	2 - Desenvolver acções de divulgação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo													
	3 - Melhorar o conhecimento e a interação com os parceiros institucionais													
	4 - Desenvolver um modelo de gestão estratégica de recursos humanos													
	5 - Conceber um sistema de contabilidade analítica													
	6 - Construção e implementação de um inquérito de satisfação dos stakeholders													
	7 - Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na DRE-Alentejo													
	8 - Gerir a frota automóvel													
	9 - Promover acções de formação													
	10 - Implementar um plano de comunicação interno													
11 - Equipamentos eficientes que optimizem os recursos tecnológicos														
12 - Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança														

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 121)


7.2. As fichas de *Report* da DSCST

Figura n.º 49: Ficha *Report* – Mapa Estratégico da DSCST









Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 118)

Figura n.º 50: Ficha Report – Indicadores, Metas e Resultados - DSCST

Serviço: DSCST										Ano	N	
Balanced Scorecard										Trimestre		
Ficha de Report												
Indicadores, Metas e Resultados												
Código			Tipo	Indicadores	Estado do Indicador		R	M	Tolerância		Pesos	AG
P	O	I							Alerta	Excelência		
Objectivo S1												
S	S1	IS 1.1	R	IS 1.1				15	5	5	50%	
S	S1	IS 1.2	A	IS 1.2				12	1	2	50%	
Objectivo S2												
S	S2	IS 2.1	R	IS 2.1				70%	10%	10%	100%	
Objectivo S3												
S	S3	IS 3.1	R	IS 3.1				2	1	3	100%	
Objectivo P1												
P	P1	IP 1.1	R	IP 1.1				90%	10%	10%	50%	
P	P1	IP 1.2	R	IP 1.2				90%	10%	10%	50%	
Objectivo P2												
P	P2	IP 2.1	R	IP 2.1				15-Dez	10-Dez	15-Nov	100%	
Objectivo P3												
P	P3	IP 3.1	R	IP 3.1				4%	10%	25%	50%	
P	P3	IP 3.2	R	IP 3.2				75%	10%	10%	50%	
Objectivo P4												
P	P4	IP 4.1	R	IP 4.1				2	1	2	100%	
Objectivo P5												
P	P5	IP 5.1	R	IP 5.1				5	1	3	50%	
P	P5	IP 5.2	R	IP 5.2				75%	10%	10%	50%	
Objectivo IA 1												
IA	IA1	IIA 1.1	R	IIA 1.1				70%	10%	10%	40%	
IA	IA1	IIA 1.2	R	IIA 1.2				90%	10%	10%	60%	
Objectivo IA 2												
IA	IA2	IIA 2.1	R	IIA 2.1				20	1	6	100%	
Objectivo IA 3												
IA	IA3	IIA 3.1	R	IIA 3.1				1	1	1	100%	
Objectivo F1												
F	F1	IF 1.1	R	IF 1.1				5%	10%	25%	50%	
F	F1	IF 1.2	R	IF 1.2				85%	10%	10%	50%	

Código: P - Perspectiva: *Stakeholders* (S); Processos (P); Inovação e Aprendizagem (IA); Financeira (F)
Tipo: Indicador de Resultados (R); Indicador de Acção (A)

Escala de cores	Estado dos Indicadores	Avaliação global do objectivo (AG)
	Na meta ou acima	Cumprido
	Abaixo da meta e dentro da tolerância de alerta	Em risco
	Abaixo da meta e da tolerância de alerta	Falhado
	Em análise	Em análise
	Na tolerância para excelência	Superado

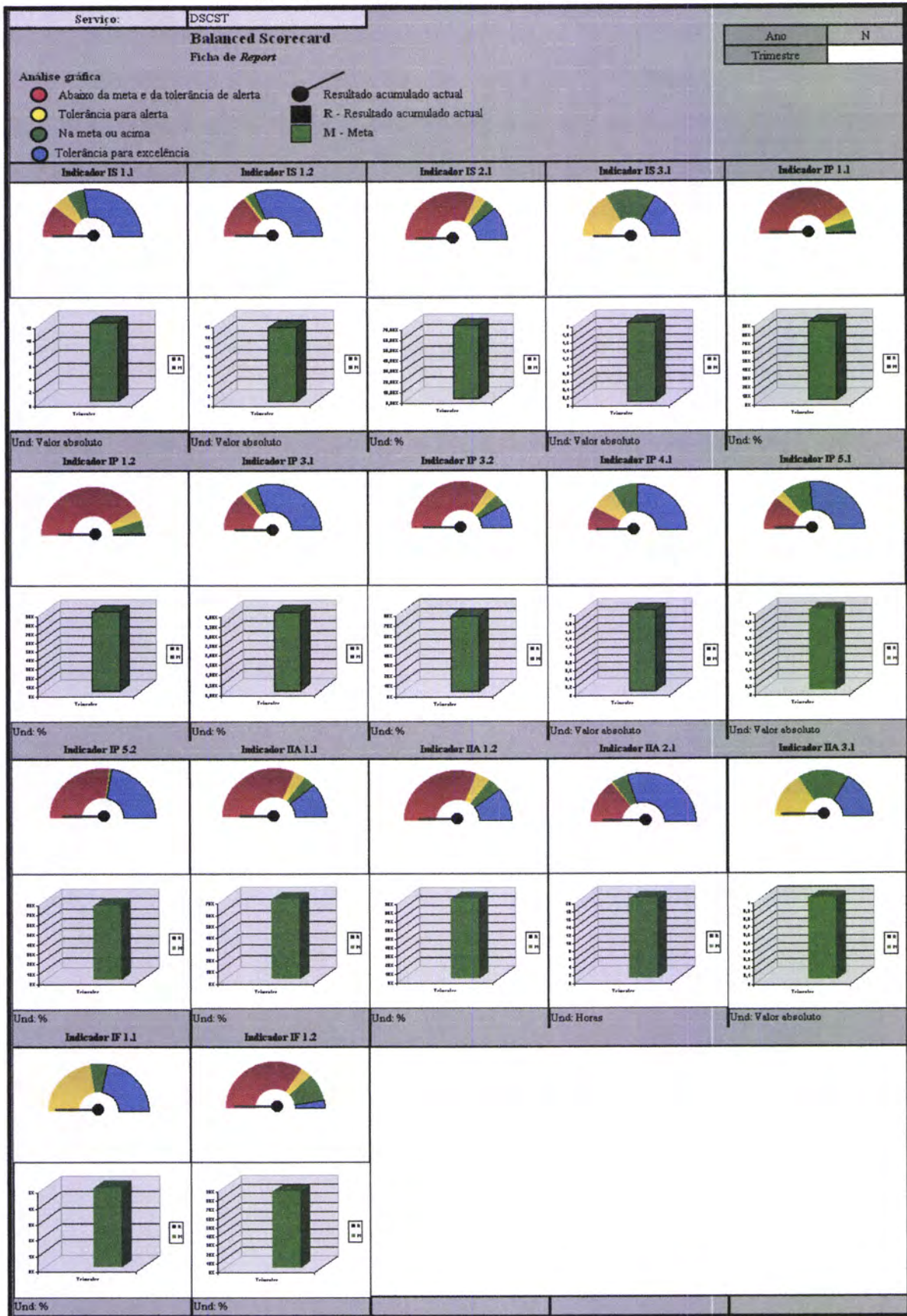
 Evolução em relação ao período de análise anterior

R - Resultado acumulado actual
 M - Meta
 I - Indicador do objectivo
 O - Identificação do objectivo
 AG - Análise global do objectivo

Nota: Na análise global do desempenho dos objectivos com mais do que um indicador adoptar-se-á o modelo de scoring.

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 120)

Figura n.º 51: Ficha Report – Análise Gráfica – DSCST



Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p. 119)

Figura n.º 52: Ficha *Report* – Iniciativas Estratégicas - DSCST

Serviço: DSCST		Ano	N											
		Trimestre												
Balanced Scorecard Ficha de <i>Report</i>														
Iniciativas Estratégicas														
(I) Grau de realização da Iniciativa Dentro do calendário Atrasado Não Iniciada	Impacto nível 1 da Iniciativa no objectivo Impacto nível 2 da Iniciativa no objectivo	Objectivos												
		S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1	
		1 - Participar no desenvolvimento do modelo de gestão estratégica												
		2 - Desenvolver acções de divulgação dos serviços prestados pela unidade orgânica												
		3 - Melhorar o conhecimento e a interacção com os parceiros institucionais												
		4 - Desenvolver um plano de frequência de formação profissional												
		5 - Garantir o funcionamento do sistema de contabilidade analítica da DRE-Alentejo												
		6 - Colaborar na construção e implementação de um inquérito de satisfação dos stakeholders												
		7 - Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na Unidade orgânica												
8 - Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança														
Comentários														

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p.121)

CONCLUSÕES

Síntese conclusiva

A metodologia *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo que se propõe, assume uma configuração adaptada aos serviços públicos. A missão posiciona-se no topo do BSC e este apresenta quatro perspectivas específicas: *Stakeholders*, Processos, Inovação e Aprendizagem, Financeira.

As potencialidades da implementação do *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo consubstanciam um impacto muito positivo na eficiência e eficácia da sua gestão, traduzindo-se nos seguintes benefícios:

- Facilita a elaboração da “Carta de Missão” no âmbito do SIADAP;
- Simplifica a elaboração da estratégia da DRE-Alentejo e do plano estratégico;
- Facilita a comunicação da estratégia no interior e para o exterior da organização, fundamental para o sucesso do processo de mudança organizacional;
- Permite fazer o alinhamento dos recursos da organização com a estratégia, em todos os níveis hierárquicos;
- Focaliza os recursos humanos na concretização dos objectivos estratégicos;
- Possibilita o acompanhamento periódico da performance estratégica da organização, identificando rapidamente as causas de eventuais desvios ao plano estratégico, o que permite aumentar a responsabilização e demonstração dos resultados;
- Transforma a avaliação do desempenho de acordo com o SIADAP, num subsistema do BSC da DRE-Alentejo;
- As iniciativas estratégicas possibilitam a ligação da componente estratégica à operacional através do orçamento estratégico, facilitando desta forma a construção dos planos de actividades de carácter anual.

Importa fazer salientar que o novo SIADAP, que entrou em vigor com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, ao estabelecer a integração das componentes de avaliação de serviços, dirigentes e funcionários, trouxe novos desafios aos serviços públicos, obrigando-os a integrarem os sistemas de avaliação e de gestão (sistema de planeamento do respectivo ministério; ciclo anual de gestão dos serviços; gestão por objectivos - QUAR).

Neste sentido, constata-se que o normativo legal que regula o SIADAP, está em sintonia com a existência de um modelo de gestão estratégica monitorizado com o *Balanced Scorecard*, pois obriga a que seja feita a sua articulação com o modelo de gestão do serviço.

A metodologia de desenvolvimento do projecto apresentado seguiu a orientação *top down*, em que em primeiro lugar se construiu o BSC corporativo (DRE-Alentejo) para, de seguida, se desdobrar este em “*cascata*” por uma unidade orgânica, a Direcção de Serviços do Comércio e dos Serviços e do Turismo (DSCST).

O projecto contempla todas as etapas que um projecto BSC deve contemplar, com a particularidade adicional de serem os vectores estratégicos seleccionados para o SIADAP que constituem objectivos estratégicos plurianuais, a serem monitorizados ao longo do ano. Para isso foi criado também um modelo de acompanhamento da estratégia, com base num conjunto de fichas de *Report*, construídas especificamente para a DRE-Alentejo e para a DSCST.

O *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo irá, assim, funcionar como núcleo central do modelo de gestão estratégica da DRE-Alentejo, garantindo a necessária articulação e integração com os ciclos anuais de gestão, bem como com o SIADAP, pelo que deve ser encarado como um modelo de elevado potencial, capaz de proporcionar grandes benefícios para a DRE-Alentejo e DSCST.

Assim, pode dizer-se que o objectivo geral estabelecido para este trabalho de projecto foi alcançado, na medida em que o projecto apresenta, efectivamente, uma metodologia *Balanced Scorecard* exequível para a DRE-Alentejo e DSCST e evidencia os benefícios que o novo modelo de gestão poderá proporcionar.

Consequentemente, consideramos ainda que os objectivos específicos estabelecidos para o projecto foram também alcançados. Em concreto, podemos retirar as seguintes conclusões relativamente a cada objectivo específico:

- (i) *Objectivo “Planificar o lançamento do projecto”*

Para a prossecução deste objectivo foi determinante a existência de elevados níveis de motivação do autor do projecto, tendo conseguido sensibilizar e motivar as pessoas-chave da instituição a aderir ao lançamento das bases para a concepção, implementação e desenvolvimento de um novo modelo de gestão e de organização. Este empreendimento teve

ainda a favor a constatação de que a legislação do SIADAP obriga à integração de modelos de gestão estratégica nos serviços públicos.

A planificação do lançamento do projecto obrigou ainda a que se procedesse a uma breve caracterização da DRE-Alentejo, relativamente aos seguintes aspectos:

- Estrutura orgânica;
- Competências e atribuições;
- Área de intervenção;
- Recursos humanos;
- Regime financeiro.

Sabendo-se que para o lançamento de um projecto deste tipo é fundamental obter o apoio da gestão de topo, uma das primeiras iniciativas do autor do projecto consistiu em abordar o dirigente máximo da DRE-Alentejo nesse sentido, tendo este manifestado interesse e apoio ao projecto. Posteriormente, foi projectada a constituição de uma equipa para a concepção, implementação e desenvolvimento do projecto, bem como o plano de comunicação com o objectivo de alinhar os recursos humanos com o novo modelo de organização e gestão de mudança.

Para desenvolver o projecto e garantir o alinhamento organizacional necessário é proposto um cronograma que prevê um prazo de 20 semanas.

- (ii) *Objectivo “Identificar a estratégia”*

Apesar da existência de uma “Carta de Missão” na DRE-Alentejo que estabelece as grandes linhas de orientação estratégica, procedeu-se a um estudo estratégico que incluiu uma análise dos *stakeholders* e uma análise SWOT.

Para a análise de *stakeholders* foi solicitada a colaboração aos dirigentes das unidades orgânicas nucleares, através das suas respostas a um questionário, no qual se pretendia:

- Identificar os “grupos de interesse” que interagem com a DRE-Alentejo, bem como a sua tipificação em função dos atributos de “poder”, “urgência” e “legitimidade”;
- Proceder ao diagnóstico do potencial desse *stakeholders* para ameaçar e cooperar com a DRE-Alentejo;

Das respostas obtidas resultou a identificação de dezoito *stakeholders*, sendo que treze deles se relacionam com a DRE-Alentejo na base dos três atributos. Diagnosticou-se ainda que os dirigentes consideram a esmagadora maioria dos *stakeholders* como cooperantes e pouco ameaçadores. A excepção vem de um único *stakeholder*, a tutela, que apesar de ser também considerado como cooperante, apresenta um nível de ameaça superior aos restantes *stakeholders*. Por isso, parece apropriado desencadear estratégias de envolvimento para gerir o relacionamento com os *stakeholders*, à excepção da tutela, onde parece mais apropriada uma estratégia de colaboração.

Para fazer a análise SWOT, tendo em vista a identificação dos factores críticos relevantes para a formulação da estratégia, foi solicitada aos dirigentes das unidades orgânicas nucleares, a sua resposta a um questionário com os seguintes objectivos:

- Identificar, numa perspectiva interna, os pontos fortes e pontos fracos;
- Identificar, numa perspectiva externa, as oportunidades e ameaças.

- (iii) *Objectivo “Estabelecer as perspectivas e os objectivos estratégicos da DRE-Alentejo”*

Partindo da metodologia BSC proposta por Paul Niven e adaptada do modelo original de Kaplan e Norton, propõe-se um BSC para a DRE-Alentejo, com a missão no topo, a estratégia no centro do processo e, quatro perspectivas específicas: *Stakeholders*, Processos, Inovação e Aprendizagem, Financeira.

Foram ainda estabelecidos os objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas BSC definidas, alinhados com as grandes linhas de orientação estratégica.

- (iv) *Objectivo “Estabelecer os indicadores, as metas e tolerâncias”*

Após a definição dos objectivos estratégicos, estabeleceram-se os respectivos indicadores, bem como as metas e as tolerâncias, tendo em vista a monitorização da execução da estratégia. Foi concebido um mapa anual e a três anos, que apresenta os objectivos estratégicos, os respectivos indicadores, metas e tolerâncias, os pesos, o responsável e quem faz a monitorização dos objectivos. As metas dos indicadores foram estabelecidas sem referência de qualquer histórico, em virtude da sua inexistência.

- (v) *Objectivo “Estabelecer as iniciativas estratégicas, para fazer a ligação entre a componente estratégica e a componente operacional através do orçamento estratégico”*

Para cumprir os objectivos definidos no plano estratégico, são propostas iniciativas estratégicas que fazem a ligação entre a componente estratégica e a operacional, através do orçamento estratégico (3 anos) e do plano de actividades com periodicidade anual.

- (vi) *Objectivo “Elaborar o mapa estratégico consolidado da DRE-Alentejo”*

Após a elaboração do plano estratégico procedeu-se à elaboração do mapa estratégico consolidado da DRE-Alentejo, onde os objectivos estratégicos da organização estão posicionados e devidamente orientados pelas perspectivas definidas para o *Balanced Scorecard*.

- (vii) *Objectivo “Desdobrar o *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo pela DSCST”*

Para fazer o desdobramento em “cascata” da metodologia *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo, alinhado com o *Balanced Scorecard* da DSCST, foi dirigido um questionário ao dirigente desta unidade orgânica, a fim de obter informação acerca da missão e da visão, bem como da definição dos objectivos estratégicos.

- (viii) *Objectivo “Seleccionar os objectivos estratégicos plurianuais e os objectivos anuais para a avaliação de desempenho no SIADAP”*

Identificadas as grandes linhas de orientação estratégica ou vectores estratégicos da DRE-Alentejo, foram definidos os seguintes objectivos plurianuais, a inserir no QUAR:

- Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais.
- Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos;
- Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.

Foram ainda seleccionados os objectivos estratégicos a avaliar anualmente no âmbito do SIADAP 1 (QUAR) e SIADAP 2.

- (ix) *Objectivo “Propor um modelo de acompanhamento estratégico através de fichas de Report”*

Por último, procedeu-se à elaboração do sistema de acompanhamento estratégico, a fim de monitorizar trimestralmente a execução da estratégia, através de quatro modelos de fichas *Report*. Para o efeito foram concebidas as seguintes fichas:

- Ficha de *Report* – Mapa estratégico;
- Ficha de *Report* – Indicadores, metas e resultados;
- Ficha de *Report* – Análise gráfica;
- Ficha de *Report* – Iniciativas estratégicas.

Limitações do estudo

A implementação da metodologia *Balanced Scorecard* na DRE-Alentejo, constitui um grande desafio para os dirigentes. Este trabalho de projecto tem algumas limitações que, naturalmente, suscitarão algumas dúvidas e críticas.

Uma primeira limitação tem a ver com a complexidade que um projecto desta natureza pode acarretar num serviço público, em virtude destas organizações estarem sujeitas aos ciclos políticos, o que pode originar momentos de inexistência, indefinição ou suspensão da estratégia. Desta forma, pode acontecer que no momento da implementação do projecto já tenham ocorrido mudanças, ou até se tenha entrado num novo ciclo político.

Uma segunda limitação prende-se com a necessidade de desenvolver um modelo para os ciclos anuais de gestão e avaliação de desempenho, a fim de todo o modelo de gestão funcionar de forma integrada como núcleo central, para alimentar os planos de actividade, os relatórios de actividade, o orçamento e o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP).

Em relação aos objectivos estratégicos definidos no projecto, não existem históricos para estabelecer as metas dos indicadores, sendo por isso provável que estas possam vir a ser reformuladas logo a partir do 2.º ano do plano estratégico.

Recomendações para investigação futura

Com o presente trabalho de projecto não se esgota a temática que lhe serviu de base, pois basta atentar nas limitações referidas para perceber que são várias e aliciantes as possibilidades de investigação futura.

Um trabalho interessante e complementar, seria desenvolver um projecto sobre a organização dos ciclos anuais de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, a fim de se integrarem com a metodologia *Balanced Scorecard* da DRE-Alentejo, funcionando como núcleo central para alimentar os planos de actividade, os relatórios de actividade, o orçamento e o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP).

BIBLIOGRAFIA

▪ Livros e artigos

- BELL, J. (1997), *Como Realizar um Projecto de Investigação*. 1.ª Edição. Gradiva, Lisboa.
- CALDEIRA, J. (2005a), Parte I – *Balanced Scorecard (BSC)* para quê ?. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- CALDEIRA, J. (2005b), Parte II – Como surge o *Balanced Scorecard (BSC)*. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- CALDEIRA, J. (2007a), A identificação e funcionalidade dos valores corporativos. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- CALDEIRA, J. (2007b), A implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública Portuguesa. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- CALDEIRA, J. (2008a), *Formação para Dirigentes - Gestão Estratégica e Balanced Scorecard*. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- CALDEIRA, J. (2008b), *Workshop – O relatório de auto-avaliação no âmbito do SIADAP 1*, Direcção-Geral de Política de Justiça, (Julho, 2008). Retirado de <http://www.dgpj.mj.pt/>, 3 de Abril de 2009.
- CALDEIRA, J., O documento de *Report* na metodologia *Balanced Scorecard*. Retirado de <http://www.ipa.univ.pt/>, 3 de Abril de 2009.
- CALDEIRA, J. (2009), *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Editora Almedina, Lisboa.

- CAMPOMAR, M. (1991), “Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração”, *Revista de Administração*, vol. 26, n.3, pp. 95-97, (Julho-Setembro, 2007).
- CARTA ÉTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – Retirado de <http://www.dgap.gov.pt>, 15 de Março de 2009.
- CERVO, A. e BERVIAN, P. (1983), *Metodologia Científica*. 3ª Edição, McGraw-Hill, Brasil.
- CHAVES, J. e COUTINHO, P. (2002), “O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal”, *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-243, (2002).
- CHURCH, K. e SMITH, R. (2007), “An Extension of the REA Framework to Support Balanced Scorecard Information Requirements”, *Journal of Information Systems*, vol. 21, n.º 1, (2007).
- CONSELHO COORDENADOR DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS, *SIADAP 1 – Sistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública - Construção do QUAR – Linhas de Orientação*. Retirado de <http://www.dgap.gov.pt/>, 11 de Fevereiro de 2009.
- DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS – MINISTÉRIO DO AMBIENTE, DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. *Workshop – A Avaliação dos Serviços no SIADAP: QUAR 2008 e 2009 – Ciclo de gestão 2009 e Auto-avaliação 2008*, (Novembro, 2008). Retirado de <http://www.dpp.pt/>, 3 de Março de 2009.
- DUARTE, J. (2008), “Estudos de caso em educação – Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização.”, *Revista Lusófona de Educação*, 11, pp. 113-132 (2008).
- FERREIRA, O. (2008), *Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão Pública*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.
- FREIRE, A. (1997), *Estratégia Sucesso em Portugal*. 1ª Edição, Editora Verbo, Lisboa/São Paulo.

- GONDIM, L. (1999), *O Projecto de Pesquisa para Dissertação de Mestrado na Área das Ciências Sociais*, UFC Edições, Fortaleza.
- JORDAN, H. [et al.] (2002), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 3ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, (Janeiro - Fevereiro, 1992).
- KAPLAN, R e NORTON, D. (1997a), “O painel de Bordo dos Gestores”. *Executive Digest*, (Outubro, 1997).
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1997b), *A Estratégia em Acção*, 24ª Edição, Campus, Brasil.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2001a), *Organização Orientada para a Estratégia*, 6ª Edição. Campus, Brasil.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2001b), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement Strategic Management: Part I”, vol. N.º 15, n.º 1, *Accounting Horizons*, (Março, 2001).
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, (Julho-Agosto, 2007).
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2008), “MASTERING – The Management System”, *Harvard Business Review*, (Janeiro, 2008).
- KO, A. e Lee, S. (2000) “Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology”, 15/1/2, 68-76, *Managerial Auditing Journal*.
- LIMA, M. (2002), “O fim da gestão pelo retrovisor”, *Exame*, (Dezembro, 2002).
- LOURENÇO, S. (2004), “Estratégia na luz da ribalta”, *Exame*, (Outubro, 2004).
- MANZONI, J-F e EPSTEIN, M. (1998), “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards”, *European Management Journal*, vol. 16, n.º 2, (Abril, 1998).

- MARQUES, R. [et al.] (2008a), *BSC/SLADAP: Metodologia e Prática na Integração Plena da Gestão e Avaliação de Desempenho*, 6º Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa.
- MARQUES, R. (2008b), *Seminário - Um Sistema Mesmo Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho*, Instituto Nacional de Administração, I.P.. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- MARQUES, R. (2008c), *Conceitos Fundamentais do Balanced Scorecard. Audio Conferência do Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP)*, Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- MARQUES, R. (2008d), *A implementação do Balanced Scorecard na Administração Pública Portuguesa*. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- MARQUES, R. e CALDEIRA, J. (2008e), *Documentos de Apoio - Balanced Scorecard*. Plataforma E-learning FORGEP/Instituto Nacional de Administração, I.P., *Universidade de Évora* (Novembro, 2008).
- MEYSSONNIER, F. e CHOFFEL, D. (2005), “Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard”, *Compatibilité – Contrôle – Audit*, (Dezembro, 2005).
- MITCHELL, R. [et al.] (1997) “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, (1997).
- NEVES, A. (2002a). *Gestão na Administração Pública*, 1ª Edição, Pergaminho, Cascais.
- NEVES, A. (2002b), *A Reinvenção da administração pública, da burocracia à gestão*, 3º Encontro - Nacional da Administração Pública, (Março, 2002).
- NIVEN, P. (2008), *Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, 2ª Edição, John Wiley & Sons, New Jersey.

- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. (2002), *Implantando y Gestionando El Cuadro De Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- PEARSON, R. (2009). *Balanced Scorecard & Operational Dashboards With Microsoft Excel*, Published by Wiley Publishing, Inc., Indiananapolis, Indiana.
- PEARLSTEIN, T. e MATARAZZO, J. (2007). “Corporate Score”, *Library Journal*, (Fevereiro, 2007).
- PEDRO, J. (2004). “O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público”. *Revista Informação & Informática*, N.º 28, (2004).
- PINTO, F. (2005). “Balanced Scorecard – Adaptações ao Sector Público e às Organizações Privadas sem Fins Lucrativos”. Retirado de www.franciscojspinto.com/, 6 de Fevereiro de 2009.
- PINTO, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços públicos*, 1ª Edição, Silabo, Lisboa.
- PINTO, F. (2008). “Balanced Scorecard e SIADAP: Articulação, Integração, e Desenvolvimento”. *Administração Pública Interface*, 50-55. Retirado de www.franciscojspinto.com/, 3 de Fevereiro de 2009.
- PIMENTA, E. [et al.] (2007). *Balanced Scorecard – Direcção de Serviços de Informação Territorial da Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano*, Trabalho de Grupo 3, FORGEP/INA, 2.ª Edição, Oeiras.
- RAMOS, C. e GONÇALVES, D. (2002). “Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica”, *Jornal de Contabilidade* n.º 298, (Janeiro, 2002).
- RETO, L. e NUNES, F. (1999). “Métodos de Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa Investigação”, *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 1, (1999).
- RODRIGUES, J. e ANTÓNIO, N. (2006). *Balanced Scorecard*, Working Paper nº 1/06, Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE. Retirado de <http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>, 10 de Janeiro de 2009.
- RUSSO, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*, Lidel, Lisboa.

SAVAGE, G. [et al.] (1991). “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n.º 2, (1991).

SILVA, C. (2005). “A utilização e o conhecimento do Balanced Scorecard em Portugal”, *Prémio Rogério Fernandes Ferreira*. CTOC, Lisboa.

STEIGER, C.; CALDEIRA, J.; MARQUES, R. (2007). *A Arquitectura de Implementação da Metodologia Balanced Scorecard no Núcleo de Formação para Dirigentes do INA*, 5º Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa.

WACHEUX, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

YIN, R. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, 3ª Edição, Bookman, Brasil.

▪ **Legislação**

(2004). Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro.

(2006). Decreto-Lei n.º 208/2006 de 27 de Outubro.

(2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

(2007). Decreto-Regulamentar n.º 58/2007, de 27 de Abril.

(2007). Portaria n.º 537/2007, de 30 de Abril.

(2007). Portaria n.º 568/2007, de 30 de Abril.

ANEXOS

(Mapas e questionários de concepção própria)

ANEXO I – FICHAS DOS INDICADORES DA DRE-ALENTEJO

Serviço	DRE-Alentejo			Activo		Última		Revisão		
Designação do Indicador	Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo									
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos.									
Perspectiva	Stakeholders									
Objectivo	S1	Melhorar a divulgação da informação								
N.º de Indicador	IS 1.1	Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo								
Fórmula de Cálculo	(Total de acessos ao site da DRE-Alentejo no ano N)/N.º total de dias do ano N									
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades		Valor absoluto						
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo		Trimestral						
Origem dos dados	Relatórios trimestrais			Quem mede		DAD				
Notas complementares										
	Anos			Previsto no ano do orçamento						
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.			
Meta	15	20	25	15	15	15	15			
Tolerância - Alerta	5	5	5	5	5	5	5			
Tolerância - Excelência	5	5	5	5	5	5	5			
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%			
Monitorização dos resultados no ano do orçamento										
Trimestre										
Resultado				Desvio em relação ao previsto						
Avaliação Qualitativa										
Medidas Correctivas										
Monitorização dos resultados anuais										
Ano										
Resultado				Desvio						
Avaliação Qualitativa										
Data da Revisão										
	Anos									
	N	N+1	N+2							
Meta										
Tolerância - Alerta										
Tolerância - Excelência										
Peso no Objectivo										

Serviço	DRE-Alentejo			Activo		Última		Revisão		
Designação do Indicador	Boletins informativos divulgados no site da DRE-Alentejo									
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos.									
Perspectiva	Stakeholders									
Objectivo	S1	Melhorar a divulgação da informação								
N.º de Indicador	IS 1.2	Boletins informativos divulgados no site da DRE-Alentejo								
Fórmula de Cálculo	N.º de boletins informativos divulgados pela DRE-Alentejo									
Tipo de Indicador	Ação	Unidades		Valor absoluto						
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo		Trimestral						
Origem dos dados	Relatórios trimestrais			Quem mede		DAD				
Notas complementares										
	Anos			Previsto no ano do orçamento						
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.			
Meta	12	12	12	3	3	3	3			
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1			
Tolerância - Excelência	2	2	2	2	2	2	2			
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%			
Monitorização dos resultados no ano do orçamento										
Trimestre										
Resultado				Desvio em relação ao previsto						
Avaliação Qualitativa										
Medidas Correctivas										
Monitorização dos resultados anuais										
Ano										
Resultado				Desvio						
Avaliação Qualitativa										
Data da Revisão										
	Anos									
	N	N+1	N+2							
Meta										
Tolerância - Alerta										
Tolerância - Excelência										
Peso no Objectivo										

Serviço	DRE-Alentejo			Activo	
				Última	
				Revisão	
Designação do Indicador	Nível de satisfação dos stakeholders				
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais.				
Perspectiva	Stakeholders				
Objectivo	S2	Melhorar o grau de satisfação dos stakeholders			
N.º de Indicador	IS 2.1	Nível de satisfação dos stakeholders			
Fórmula de Cálculo	Nível de satisfação dos stakeholders com base em inquéritos				
Tipo de Indicador	Resultado			Unidades	%
Frequência de Revisão	Sempre que necessário			Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Inquéritos de satisfação aos stakeholders			Quem mede	DAD
Notas complementares					
	Anos			Previsão no ano do orçamento	
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.
Meta	70%	80%	90%	70%	70%
Tolerância - Alergia	10%	10%	10%	10%	10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento					
Trimestre					
Resultado				Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa					
Medidas Correctivas					
Monitorização dos resultados anuais					
Ano					
Resultado				Desvio	
Avaliação Qualitativa					
Data da Revisão					
	Anos				
	N	N+1	N+2		
Meta					
Tolerância - Alergia					
Tolerância - Excelência					
Peso no Objectivo					

Serviço	DRE-Alentejo			Activo	
				Última	
				Revisão	
Designação do Indicador	Divulgação das actividades da DRE-Alentejo				
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais.				
Perspectiva	Stakeholders				
Objectivo	S3	Promover a imagem da DRE-Alentejo			
N.º de Indicador	IS 3.1	Divulgação das actividades da DRE-Alentejo			
Fórmula de Cálculo	Número de actividades de divulgação desenvolvidas				
Tipo de Indicador	Resultado			Unidades	Valor absoluto
Frequência de Revisão	Sempre que necessário			Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Relatório de actividades			Quem mede	DAD
Notas complementares					
	Anos			Previsão no ano do orçamento	
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.
Meta	2	2	2	1	0
Tolerância - Alergia	1	1	1	1	1
Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento					
Trimestre					
Resultado				Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa					
Medidas Correctivas					
Monitorização dos resultados anuais					
Ano					
Resultado				Desvio	
Avaliação Qualitativa					
Data da Revisão					
	Anos				
	N	N+1	N+2		
Meta					
Tolerância - Alergia					
Tolerância - Excelência					
Peso no Objectivo					

Serviço	DRE-Alentejo	Activo	
		Última	
		Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de cumprimento dos prazos administrativos		
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.		
Perspectiva	Processos		
Objectivo	P1	Melhorar o nível da prestação dos serviços	
N.º do Indicador	IP 1.1	Taxa de cumprimento dos prazos administrativos	
Fórmula de Cálculo	$((N.^{\circ} \text{ de respostas dentro do prazo}) / (\text{Total de procedimentos administrativos desencadeados pelos requerentes})) * 100$		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD
Notas complementares			
	Anos		Previsão no ano de orçamento
	N	N+1	N+2
			1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	90%	95%	98%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento			
Trimestre		Desvio em relação ao previsto	
Resultado			
Avaliação Qualitativa			
Medidas Correctivas			
Monitorização dos resultados anuais			
Ano		Desvio	
Resultado			
Avaliação Qualitativa			
Data da Revisão			
	Anos		
	N	N+1	N+2
Meta			
Tolerância - Alerta			
Tolerância - Excelência			
Peso no Objectivo			

Serviço	DRE-Alentejo	Activo	
		Última	
		Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de satisfação de qualidade do serviço		
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.		
Perspectiva	Processos		
Objectivo	P1	Melhorar o nível da prestação dos serviços	
N.º do Indicador	IP 1.2	Taxa de satisfação de qualidade do serviço	
Fórmula de Cálculo	Inquirido		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD
Notas complementares			
	Anos		Previsão no ano de orçamento
	N	N+1	N+2
			1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	90%	90%	90%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento			
Trimestre		Desvio em relação ao previsto	
Resultado			
Avaliação Qualitativa			
Medidas Correctivas			
Monitorização dos resultados anuais			
Ano		Desvio	
Resultado			
Avaliação Qualitativa			
Data da Revisão			
	Anos		
	N	N+1	N+2
Meta			
Tolerância - Alerta			
Tolerância - Excelência			
Peso no Objectivo			

Serviço	DRE-Alentejo	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P2	Implementar um sistema de controlo interno na DRE-Alentejo																																																
N.º de Indicador	IP 2.1	Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno																																																
Fórmula de Cálculo																																																		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Data																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados		Quem mede	DAD																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsão no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>15 de Dezembro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>15 de Dezembro</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10 de Dezembro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>10 de Dezembro</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>15 de Novembro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>15 de Novembro</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>100%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsão no ano do orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	15 de Dezembro						15 de Dezembro	Tolerância - Alerta	10 de Dezembro						10 de Dezembro	Tolerância - Excelência	15 de Novembro						15 de Novembro	Peso no Objectivo	100%						100%
	Anos				Previsão no ano do orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	15 de Dezembro						15 de Dezembro																																											
Tolerância - Alerta	10 de Dezembro						10 de Dezembro																																											
Tolerância - Excelência	15 de Novembro						15 de Novembro																																											
Peso no Objectivo	100%						100%																																											
	<p align="center">Monitorização dos resultados no ano do orçamento</p> <table border="1"> <tr> <td>Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td>Desvio em relação ao previsto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Avaliação Qualitativa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Medidas Correctivas</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>			Trimestre				Resultado		Desvio em relação ao previsto		Avaliação Qualitativa				Medidas Correctivas																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
	<p align="center">Monitorização dos resultados anuais</p> <table border="1"> <tr> <td>Ano</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td>Desvio</td> </tr> <tr> <td>Avaliação Qualitativa</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Data da Revisão</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>			Ano			Resultado		Desvio	Avaliação Qualitativa			Data da Revisão																																					
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DRE-Alentejo	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de eficiência dos processos operacionais																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais																																																
N.º de Indicador	IP 3.1	Taxa de eficiência dos processos operacionais																																																
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{((N \cdot \text{de processos}) / \text{Processos analisados no prazo estipulado (Ano N-1)}) / \text{Custos afectos aos processos (Ano N-1)}}{(N \cdot \text{de processos}) / \text{Processos analisados no prazo estipulado (Ano N)}) / \text{Custos afectos ao processo (Ano N)}} - 1 \right) * 100$																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Contabilidade Analítica e relatórios trimestrais		Quem mede																																															
			DAD																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsão no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>4%</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>4%</td> <td>4%</td> <td>4%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>25%</td> <td>25%</td> <td>25%</td> <td>25%</td> <td>25%</td> <td>25%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsão no ano do orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	4%	10%	15%	4%	4%	4%	4%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsão no ano do orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	4%	10%	15%	4%	4%	4%	4%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
	<p align="center">Monitorização dos resultados no ano do orçamento</p> <table border="1"> <tr> <td>Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td>Desvio em relação ao previsto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Avaliação Qualitativa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Medidas Correctivas</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>			Trimestre				Resultado		Desvio em relação ao previsto		Avaliação Qualitativa				Medidas Correctivas																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
	<p align="center">Monitorização dos resultados anuais</p> <table border="1"> <tr> <td>Ano</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td>Desvio</td> </tr> <tr> <td>Avaliação Qualitativa</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Data da Revisão</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>			Ano			Resultado		Desvio	Avaliação Qualitativa			Data da Revisão																																					
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DRE-Alestejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de eficácia dos processos operacionais			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alestejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alestejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Processos			
Objectivo	P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais		
N.º do Indicador	IP 3.2	Taxa de eficácia dos processos operacionais		
Fórmula de Cálculo	((Processos analisados no prazo estipulado)/(N.º de processos))*100			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N-1	N-2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	75%	85%	90%	75% 75% 75% 75%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado		Desvio em relação ao previsto		
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado		Desvio		
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N-1	N-2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alestejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de substituição de SI/TIC			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alestejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alestejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Processos			
Objectivo	P4	Melhorar a infra-estrutura tecnológica		
N.º do Indicador	IP 4.1	Taxa de substituição de SI/TIC		
Fórmula de Cálculo	(N.º de equipamentos substituídos)/(N.º de equipamentos desadequados a substituir)*100			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N-1	N-2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	60%	80%	90%	60% 60% 60% 60%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado		Desvio em relação ao previsto		
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado		Desvio		
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N-1	N-2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alentejo	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de avaliação dos investimentos em SI/TIC																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P4	Melhorar a infra-estrutura tecnológica																																																
N.º do Indicador	IP 4.2	Taxa de avaliação dos investimentos em SI/TIC																																																
Fórmula de Cálculo	((N.º de equipamentos a substituir)/(N.º de avaliações dos investimentos efectuadas))*100																																																	
Tipo de Indicador	Ação	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DRE-Alentejo	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Parcerias estratégicas com outras entidades																																																	
Vector Estratégico	Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P5	Estabelecer parcerias estratégicas																																																
N.º do Indicador	IP 5.1	Parcerias estratégicas com outras entidades																																																
Fórmula de Cálculo	N.º de parcerias estratégicas criadas																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>5</td> <td>9</td> <td>13</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	5	9	13	0	0	0	5	Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1	Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	5	9	13	0	0	0	5																																											
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1																																											
Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DRE-Alentejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Grau de adequação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo às necessidades dos parceiros			
Vector Estratégico	Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.			
Perspectiva	Processos			
Objectivo	P5	Estabelecer parcerias estratégicas		
N.º do Indicador	IP 5.2	Grau de adequação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo às necessidades dos parceiros		
Fórmula de Cálculo	Grau de satisfação da adequação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo aos parceiros			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Inquéritos aos parceiros	Quem mede	DAD	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	75%	85%	90%	75% 75% 75% 75%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alentejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de colaboradores muito satisfeitos			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem			
Objectivo	IIA1	Melhorar a cultura organizacional		
N.º do Indicador	IIA 1.1	Taxa de colaboradores muito satisfeitos		
Fórmula de Cálculo				
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Inquéritos	Quem mede	DAD	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	70%	80%	90%	70% 70% 70% 70%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	40%	40%	40%	40% 40% 40% 40%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alentejo	Activo	
		Última	
		Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de objetivos individuais de desempenho cumpridos e superados		
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/razionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.		
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem		
Objectivo	IIA1	Melhorar a cultura organizacional	
N.º do Indicador	IIA 1.2	Taxa de objetivos individuais de desempenho cumpridos e superados	
Fórmula de Cálculo	$(N.º \text{ de objetivos cumpridos e superados} / N.º \text{ total de objetivos definidos}) * 100$		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	SIADAP	Quem mede	DAD
Notas complementares			
	Anos		Previsão no ano do orçamento
	N	N+1	N+2
Meta	90%	95%	90%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%
Peso no Objectivo	60%	60%	60%
	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.		
	90%	90%	90%
	10%	10%	10%
	10%	10%	10%
	60%	60%	60%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento			
Trimestre			
Resultado		Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa			
Medidas Correctivas			
Monitorização dos resultados anuais			
Ano			
Resultado		Desvio	
Avaliação Qualitativa			
Data da Revisão			
	Anos		
	N	N+1	N+2
Meta			
Tolerância - Alerta			
Tolerância - Excelência			
Peso no Objectivo			

Serviço	DRE-Alentejo	Activo	
		Última	
		Revisão	
Designação do Indicador	Horas de formação profissional frequentadas por colaborador		
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/razionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.		
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem		
Objectivo	IIA2	Aumentar competências	
N.º do Indicador	IIA 2.1	Horas de formação profissional frequentadas por colaborador	
Fórmula de Cálculo	N.º de horas de formação profissional frequentadas por colaborador		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Horas
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	DAD
Notas complementares			
	Anos		Previsão no ano do orçamento
	N	N+1	N+2
Meta	20	24	30
Tolerância - Alerta	1	1	1
Tolerância - Excelência	6	6	6
Peso no Objectivo	100%	100%	100%
	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.		
	5	5	5
	1	1	1
	6	6	6
	100%	100%	100%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento			
Trimestre			
Resultado		Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa			
Medidas Correctivas			
Monitorização dos resultados anuais			
Ano			
Resultado		Desvio	
Avaliação Qualitativa			
Data da Revisão			
	Anos		
	N	N+1	N+2
Meta			
Tolerância - Alerta			
Tolerância - Excelência			
Peso no Objectivo			

Serviço	DRE-Alentejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/razionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem			
Objectivo	IIA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos		
N.º do Indicador	IIA 3.1	Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos		
Fórmula de Cálculo				
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Planeamento apresentado		Quem mede	DAD
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano de orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	1	1	1	0 0 0 1
Tolerância - Alerta	1	1	1	1 1 1 1
Tolerância - Excelência	1	1	1	1 1 1 1
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100% 100% 100% 100%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alentejo		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de redução da despesa			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/razionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Financeira			
Objectivo	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais		
N.º do Indicador	IF 1.1	Taxa de redução da despesa		
Fórmula de Cálculo	[(Despesa do ano (N-1) - Despesa do ano (N))/Despesa do ano (N)]*100			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Contabilidade Analítica - Relatório de controlo orçamental		Quem mede	DAD
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano de orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	5%	7%	10%	5% 5% 5% 5%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	25%	25%	25%	25% 25% 25% 25%
50	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DRE-Alentejo		Activo	
			Última Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de execução orçamental			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Financeira			
Objectivo	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais		
N.º do Indicador	IF 1.2	Taxa de execução orçamental		
Fórmula de Cálculo	$(\text{Valor executado} / \text{Valor orçamentado}) * 100$			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Contabilidade Analítica - Relatório de controlo orçamental		Quem mede	DAD
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N-1	N-2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	85%	90%	95%	85% 85% 85% 85%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado		Desvio em relação ao previsto		
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado		Desvio		
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N-1	N-2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

ANEXO II – FICHAS DOS INDICADORES DA DSCST

Serviço	DSCST				Activo		Última		Revisão	
Designação do Indicador	Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo									
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo.									
Perspectiva	Stakeholders									
Objectivo	S1	Melhorar a divulgação da informação								
N.º do Indicador	IS 1.1	Média de acessos diários ao site da DRE-Alentejo								
Fórmula de Cálculo	(Total de acessos ao site da DRE-Alentejo no ano N)/N.º de dias do ano N									
Tipo de Indicador	Resultado				Unidades	Valor absoluto				
Frequência de Revisão	Sempre que necessário				Frequência de Cálculo	Trimestral				
Origem dos dados	Relatórios trimestrais			Quem mede	Director de Serviços					
Notas complementares										
	Anos			Previsto no ano do orçamento						
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.			
Meta	15	20	25	15	15	15	15			
Tolerância - Alerta	5	5	5	5	5	5	5			
Tolerância - Excelência	5	5	5	5	5	5	5			
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%			
Monitorização dos resultados no ano do orçamento										
Trimestre										
Resultado				Desvio em relação ao previsto						
Avaliação Qualitativa										
Medidas Correctivas										
Monitorização dos resultados anuais										
Ano										
Resultado				Desvio						
Avaliação Qualitativa										
Data da Revisão										
	Anos									
	N	N+1	N+2							
Meta										
Tolerância - Alerta										
Tolerância - Excelência										
Peso no Objectivo										

Serviço	DSCST				Activo		Última		Revisão	
Designação do Indicador	Boletins informativos sobre a actividade comercial divulgados no site da DRE-Alentejo									
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo.									
Perspectiva	Stakeholders									
Objectivo	S1	Melhorar a divulgação da informação								
N.º do Indicador	IS 1.2	Boletins informativos sobre a actividade comercial divulgados no site da DRE-Alentejo								
Fórmula de Cálculo	N.º de boletins informativos disponibilizados									
Tipo de Indicador	Ação				Unidades	Valor absoluto				
Frequência de Revisão	Sempre que necessário				Frequência de Cálculo	Trimestral				
Origem dos dados	Relatórios trimestrais			Quem mede	Director de Serviços					
Notas complementares										
	Anos			Previsto no ano do orçamento						
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.			
Meta	12	12	12	3	3	3	3			
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1			
Tolerância - Excelência	2	2	2	2	2	2	2			
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%			
Monitorização dos resultados no ano do orçamento										
Trimestre										
Resultado				Desvio em relação ao previsto						
Avaliação Qualitativa										
Medidas Correctivas										
Monitorização dos resultados anuais										
Ano										
Resultado				Desvio						
Avaliação Qualitativa										
Data da Revisão										
	Anos									
	N	N+1	N+2							
Meta										
Tolerância - Alerta										
Tolerância - Excelência										
Peso no Objectivo										

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última Revisão																																																
Designação do Indicador	Nível de satisfação dos stakeholders																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais																																																	
Perspectiva	Stakeholders																																																	
Objectivo	S2	Melhorar o grau de satisfação dos stakeholders																																																
N.º do Indicador	IS 2.1	Nível de satisfação dos stakeholders																																																
Fórmula de Cálculo	Nível de satisfação dos stakeholders com base em inquéritos																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Inquéritos de satisfação aos stakeholders	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>70%</td> <td>80%</td> <td>90%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	70%	80%	90%	70%	70%	70%	70%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	70%	80%	90%	70%	70%	70%	70%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Grau de execução		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última Revisão																																																
Designação do Indicador	Divulgação das actividades da DSCST																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais																																																	
Perspectiva	Stakeholders																																																	
Objectivo	S3	Promover a imagem da DRE-Alentejo na área do comércio																																																
N.º do Indicador	IS 3.1	Divulgação das actividades da DSCST																																																
Fórmula de Cálculo	Número de actividades de divulgação desenvolvidas																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatório de actividades	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	2	2	2	1	0	1	0	Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1	Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3	Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	2	2	2	1	0	1	0																																											
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1																																											
Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3																																											
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Grau de execução		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de cumprimento dos prazos administrativos																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P1	Melhorar o nível da prestação dos serviços																																																
N.º do Indicador	IP 1.1	Taxa de cumprimento dos prazos administrativos																																																
Fórmula de Cálculo	$(N.º \text{ de respostas dentro do prazo}) / (\text{Total de procedimentos administrativos desencadeados pelos requerentes}) * 100$																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>98%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	90%	95%	98%	90%	90%	90%	90%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	90%	95%	98%	90%	90%	90%	90%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de satisfação de qualidade do serviço																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P1	Melhorar o nível da prestação dos serviços																																																
N.º do Indicador	IP 1.2	Taxa de satisfação de qualidade do serviço																																																
Fórmula de Cálculo	Inquérito																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Processos			
Objectivo	P2	Implementar um sistema de controlo interno da DSCST		
N.º do Indicador	IP 2.1	Elaboração do regulamento do sistema de controlo interno		
Fórmula de Cálculo				
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Data	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados		Quem mede	Director de Serviços	
Notas complementares				
	Anos			Previsão no ano do orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	15 de Dezembro			15 de Dezembro
Tolerância - Alerta	10 de Dezembro			10 de Dezembro
Tolerância - Excelência	15 de Novembro			15 de Novembro
Peso no Objectivo	100%			100%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de eficiência dos processos operacionais			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Processos			
Objectivo	P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais		
N.º do Indicador	IP 3.1	Taxa de eficiência dos processos operacionais		
Fórmula de Cálculo	$\left[\frac{((N \cdot \text{de processos}) / \text{Processos analisados no prazo estipulado (Ano N-1)}) / \text{Custos afectos aos processos (Ano N-1)}}{(N \cdot \text{de processos}) / \text{Processos analisados no prazo estipulado (Ano N)}) / \text{Custos afectos ao processo (Ano N)}} - 1 \right] \cdot 100$			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Contabilidade Analítica - relatórios trimestrais		Quem mede	Director de Serviços
Notas complementares				
	Anos			Previsão no ano do orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	4%	10%	15%	4% 4% 4% 4%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	25%	25%	25%	25% 25% 25% 25%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de eficácia dos processos operacionais																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais																																																
N.º do Indicador	IP 3.2	Taxa de eficácia dos processos operacionais																																																
Fórmula de Cálculo	((Processos analisados no prazo estipulado)/(N.º de processos))*100																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Aplicação Informática	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>75%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	75%	85%	90%	75%	75%	75%	75%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	75%	85%	90%	75%	75%	75%	75%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Iniciativas de melhoria propostas pela DSCST																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P4	Colaborar na melhoria da infra-estrutura tecnológica																																																
N.º do Indicador	IP 4.1	Iniciativas de melhoria propostas pela DSCST																																																
Fórmula de Cálculo	N.º de iniciativas de melhoria propostas																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano do orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano do orçamento				N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	2	2	2	1	0	1	0	Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1	Tolerância - Excelência	2	2	2	2	2	2	2	Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Anos				Previsto no ano do orçamento																																													
	N	N-1	N-2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	2	2	2	1	0	1	0																																											
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1																																											
Tolerância - Excelência	2	2	2	2	2	2	2																																											
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																											
Monitorização dos resultados no ano do orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N-1</th> <th>N-2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N-1	N-2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N-1	N-2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Parcerias estratégicas com outras entidades																																																	
Vector Estratégico	Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P5	Estabelecer parcerias estratégicas																																																
N.º do Indicador	IP 5.1	Parcerias estratégicas com outras entidades																																																
Fórmula de Cálculo	N.º de parcerias estratégicas criadas																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano de orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>5</td> <td>9</td> <td>13</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano de orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	5	9	13	0	0	0	5	Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1	Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano de orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	5	9	13	0	0	0	5																																											
Tolerância - Alerta	1	1	1	1	1	1	1																																											
Tolerância - Excelência	3	3	3	3	3	3	3																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano de orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Grau de adequação dos serviços prestados pela DSCST às necessidades dos parceiros																																																	
Vector Estratégico	Estabelecer uma rede de cooperação com os parceiros institucionais - órgãos do poder local, órgãos desconcentrados do poder central e associações empresariais e sectoriais.																																																	
Perspectiva	Processos																																																	
Objectivo	P5	Estabelecer parcerias estratégicas																																																
N.º do Indicador	IP 5.2	Grau de adequação dos serviços prestados pela DSCST às necessidades dos parceiros																																																
Fórmula de Cálculo	Grau de satisfação da adequação dos serviços prestados pela DSCST aos parceiros																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Inquéritos aos parceiros	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano de orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>75%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano de orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	75%	85%	90%	75%	75%	75%	75%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Anos				Previsto no ano de orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	75%	85%	90%	75%	75%	75%	75%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%																																											
Monitorização dos resultados no ano de orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de colaboradores muito satisfeitos																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem																																																	
Objectivo	IIA1	Melhorar a cultura organizacional																																																
N.º do Indicador	IIA 1.1	Taxa de colaboradores muito satisfeitos																																																
Fórmula de Cálculo																																																		
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	Inquéritos	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano de orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>70%</td> <td>80%</td> <td>90%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano de orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	70%	80%	90%	70%	70%	70%	70%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	Anos				Previsto no ano de orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	70%	80%	90%	70%	70%	70%	70%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%																																											
Monitorização dos resultados no ano de orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST	Activo																																																
		Última																																																
		Revisão																																																
Designação do Indicador	Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e superados																																																	
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.																																																	
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem																																																	
Objectivo	IIA1	Melhorar a cultura organizacional																																																
N.º do Indicador	IIA 1.2	Taxa de objectivos individuais de desempenho cumpridos e superados																																																
Fórmula de Cálculo	(N.º de objectivos cumpridos e superados/N.º total de objectivos definidos)*100																																																	
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%																																															
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral																																															
Origem dos dados	SIADAP	Quem mede	Director de Serviços																																															
Notas complementares																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> <th colspan="4">Previsto no ano de orçamento</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> <th>1.º Trim.</th> <th>2.º Trim.</th> <th>3.º Trim.</th> <th>4.º Trim.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>				Anos			Previsto no ano de orçamento				N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Meta	90%	95%	95%	90%	90%	90%	90%	Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Peso no Objectivo	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
	Anos				Previsto no ano de orçamento																																													
	N	N+1	N+2	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.																																											
Meta	90%	95%	95%	90%	90%	90%	90%																																											
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																											
Peso no Objectivo	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%																																											
Monitorização dos resultados no ano de orçamento																																																		
Trimestre																																																		
Resultado		Desvio em relação ao previsto																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Medidas Correctivas																																																		
Monitorização dos resultados anuais																																																		
Ano																																																		
Resultado		Desvio																																																
Avaliação Qualitativa																																																		
Data da Revisão																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Anos</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Alerta</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerância - Excelência</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso no Objectivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Anos			N	N+1	N+2	Meta				Tolerância - Alerta				Tolerância - Excelência				Peso no Objectivo																											
	Anos																																																	
	N	N+1	N+2																																															
Meta																																																		
Tolerância - Alerta																																																		
Tolerância - Excelência																																																		
Peso no Objectivo																																																		

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Horas de formação profissional frequentadas por colaborador			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem			
Objectivo	IIA2	Melhorar as competências dos colaboradores		
N.º do Indicador	IIA 2.1	Horas de formação profissional frequentadas por colaborador		
Fórmula de Cálculo	N.º de horas de formação profissional frequentadas por colaborador			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Horas	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Relatórios trimestrais	Quem mede	Director de Serviços	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano de orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	20	24	30	5 5 5 5
Tolerância - Alerta	1	1	1	1 1 1 1
Tolerância - Excelência	6	6	6	6 6 6 6
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100% 100% 100% 100%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos na DSCST			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa/racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho.			
Perspectiva	Inovação e Aprendizagem			
Objectivo	IIA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos		
N.º do Indicador	IIA 3.1	Planear as necessidades de recrutamento de recursos humanos na DSCST		
Fórmula de Cálculo				
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	Valor absoluto	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Planeamento apresentado	Quem mede	Director de Serviços	
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano de orçamento
	N	N+1	N+2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	1	1	1	0 0 0 1
Tolerância - Alerta	1	1	1	1 1 1 1
Tolerância - Excelência	1	1	1	1 1 1 1
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100% 100% 100% 100%
Monitorização dos resultados no ano de orçamento				
Trimestre				
Resultado			Desvio em relação ao previsto	
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado			Desvio	
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N+1	N+2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de redução da despesa			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho. Conter o crescimento da despesa da DRE-Alentejo, de modo a contribuir para a redução estrutural da despesa pública, no cumprimento dos objectivos do Governo.			
Perspectiva	Financeira			
Objectivo	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais		
N.º do Indicador	IF 1.1	Taxa de redução da despesa		
Fórmula de Cálculo	$[(\text{Despesa do ano (N-1)} - \text{Despesa do ano (N)}) / \text{Despesa do ano (N)}] * 100$			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Contabilidade Analítica - Relatório de controlo orçamental		Quem mede	Director de Serviços
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N-1	N-2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	5%	7%	10%	5% 5% 5% 5%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	25%	25%	25%	25% 25% 25% 25%
50	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado		Desvio em relação ao previsto		
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado		Desvio		
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N-1	N-2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

Serviço	DSCST		Activo	
			Última	
			Revisão	
Designação do Indicador	Taxa de execução orçamental			
Vector Estratégico	Modernizar e melhorar o desempenho da DRE-Alentejo de modo a permitir a satisfação crescente dos agentes económicos, cidadãos em geral e parceiros institucionais; Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no âmbito das valências da DRE-Alentejo pela adopção de medidas de simplificação administrativa racionalização de serviços e processos; Valorizar os recursos humanos e as condições de trabalho. Conter o crescimento da despesa da DRE-Alentejo, de modo a contribuir para a redução estrutural da despesa pública, no cumprimento dos objectivos do Governo.			
Perspectiva	Financeira			
Objectivo	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais		
N.º do Indicador	IF 1.2	Taxa de execução orçamental		
Fórmula de Cálculo	$(\text{Valor executado} / \text{Valor orçamentado}) * 100$			
Tipo de Indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência de Revisão	Sempre que necessário	Frequência de Cálculo	Trimestral	
Origem dos dados	Contabilidade Analítica - Relatório de controlo orçamental		Quem mede	Director de Serviços
Notas complementares				
	Anos			Previsto no ano do orçamento
	N	N-1	N-2	1.º Trim. 2.º Trim. 3.º Trim. 4.º Trim.
Meta	85%	90%	95%	85% 85% 85% 85%
Tolerância - Alerta	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Tolerância - Excelência	10%	10%	10%	10% 10% 10% 10%
Peso no Objectivo	50%	50%	50%	50% 50% 50% 50%
Monitorização dos resultados no ano do orçamento				
Trimestre				
Resultado		Desvio em relação ao previsto		
Avaliação Qualitativa				
Medidas Correctivas				
Monitorização dos resultados anuais				
Ano				
Resultado		Desvio		
Avaliação Qualitativa				
Data da Revisão				
	Anos			
	N	N-1	N-2	
Meta				
Tolerância - Alerta				
Tolerância - Excelência				
Peso no Objectivo				

ANEXO III: FICHAS DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA DRE-ALENTEJO

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo											Grau de realização da iniciativa				
N.º da Iniciativa	1	Designação Conceber um modelo de gestão estratégica											Dentro do calendário <input type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2													
Fontes de Financiamento		Descrição	Montante	Descrição	Montante	Descrição	Montante										
Descrição da Iniciativa	Desenvolver um modelo de gestão estratégica monitorizado com o Balanced Scorecard na DRE-Alentejo para funcionar como núcleo central para alimentar os ciclos anuais de gestão.																
Ações da Iniciativa	Acção 1.1. Elaborar o plano estratégico da DRE-Alentejo; Acção 1.2. Implementar a estratégia; Acção 1.3. Monitorizar a estratégia com o Balanced Scorecard; Acção 1.4. Articular o Balanced Scorecard com o SIADAP; Acção 1.5. Monitorizar o SIADAP; Acção 1.6. Envolver os colaboradores																
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1					
Acção 1.1																	
Acção 1.2																	
Acção 1.3																	
Acção 1.4																	
Acção 1.5																	
Acção 1.6																	
Intervenientes Internos																	
Parceiros Externos																	
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2			
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec					
Acção 1.1.																	
Acção 1.2.																	
Acção 1.3.																	
Acção 1.4.																	
Acção 1.5.																	
Acção 1.6.																	

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo											Grau de realização da iniciativa									
N.º da Iniciativa	2	Designação Desenvolver acções de divulgação dos serviços prestados pela DRE-Alentejo											Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>									
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2											Atrasado <input type="checkbox"/>	Comentários						
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Montante			Montante		Montante		Montante	
Descrição da Iniciativa	Esta iniciativa contribui para a promoção da imagem da DRE-Alentejo																					
Ações da Iniciativa	Acção 2.1. Preparar os conteúdos a comunicar; Acção 2.2. Seleccionar o público-alvo; Acção 2.3. Escolher os meios a utilizar																					
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1										
Acção 2.1																						
Acção 2.2																						
Acção 2.3																						
Intervenientes Internos																						
Parceiros Externos																						
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2								
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec										
Acção 2.1.																						
Acção 2.2.																						
Acção 2.3.																						

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	3	Designação Melhorar o conhecimento e a interação com os parceiros institucionais										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2										Atrasado <input type="checkbox"/>
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição					Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários		
		Montante		Montante		Montante								
Descrição da Iniciativa	É necessário estabelecer parcerias para partilha de informação, pelo que se pretende uma articulação com os parceiros que irá assentar na realização de reuniões técnicas e sessões de divulgação, entre outras acções que se julguem necessárias.													
Ações da Iniciativa	Acção 3.1. Realizar reuniões técnicas e sessões de divulgação; 3.2. Elaboração de normas que estabeleçam as regras para realizar parcerias													
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3		F1	
Acção 3.1														
Acção 3.2														
Intervenientes Internos														
Parceiros Externos														
Ações	Programação das acções no Orçamento										Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2		
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out			Nov	Dec
Acção 3.1.														
Acção 3.2.														

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo											Grau de realização da iniciativa													
N.º da Iniciativa	4	Designação: Desenvolver um modelo de gestão estratégica de recursos humanos											Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/> Comentários													
Montante de Investimento Plurianual	<table border="1"> <tr> <th>N</th> <th>N+1</th> <th>N+2</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			N	N+1	N+2																				
N	N+1	N+2																								
Fontes de Financiamento	<table border="1"> <tr> <th>Descrição</th> <th>Montante</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Descrição	Montante			<table border="1"> <tr> <th>Descrição</th> <th>Montante</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Descrição	Montante			<table border="1"> <tr> <th>Descrição</th> <th>Montante</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>					Descrição	Montante					
Descrição	Montante																									
Descrição	Montante																									
Descrição	Montante																									
Descrição da Iniciativa	Desenvolver um modelo estratégico de recursos humanos, adoptando a gestão por objectivos, avaliação de desempenho e o reconhecimento do mérito. Um factor fundamental é a concretização de um plano de formação que possibilite a inovação e aprendizagem contínua																									
Ações da Iniciativa	Acção 4.1. Planear as necessidades de recursos humanos em função das orientações estratégicas; Acção 4.2. Identificar o perfil desejado para as funções																									
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1														
Acção 4.1																										
Acção 4.2																										
Intervenientes Internos																										
Parceiros Externos																										
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec														
Acção 4.1																										
Acção 4.2																										

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Grau de realização da iniciativa				
N.º da Iniciativa	5	Designação		Conceber um sistema de contabilidade analítica										Dentro do calendário <input type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários	
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2												
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição				
		Montante		Montante		Montante		Montante		Montante		Montante				
Descrição da Iniciativa	A implementação de um sistema de contabilidade analítica na DRE-Alentejo habilita a gestão com informações sobre os custos e os proveitos de períodos passados, a fim de proceder ao planeamento. Fornece ainda os dados reais sobre os custos e proveitos tendo em vista o apuramento dos desvios.															
Ações da Iniciativa	Acção 5.1. Definir um plano de contas organizados por estrutura organizativa (Direcção da DRE-Alentejo; Unidades Orgánicas Nucleares; Unidades Orgánicas Flexíveis) e por natureza da actividade que se relaciona com os serviços prestados; Acção 5.2. Criar um sistema de valorizações internas para afectação dos recursos aos segmentos de análise (economato; custos com pessoal com vencimentos, ajudas de custo, horas extraordinárias; viaturas; equipamento informático; instalações; etc...); Acção 5.3. Valorizar os recursos internos (recursos humanos: custo standard por hora, ajudas de custo; economato: custo real por artigo; etc...); Acção 5.4. Construir relatório demonstrativo dos resultados ou custos gerados por cada segmento de análise; Acção 5.5. Criar mecanismos de monitorização e tomada de acções correctivas.															
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1				
Acção 5.1																
Acção 5.2																
Acção 5.3																
Acção 5.4																
Acção 5.5																
Intervenientes Internos																
Parceiros Externos																
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2		
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec				
Acção 5.1																
Acção 5.2																
Acção 5.3																
Acção 5.4																
Acção 5.5																

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo											Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	6	Designação Construção e implementação de um inquérito de satisfação dos <i>stakeholders</i>											Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2											Atrasado <input type="checkbox"/>
Fontes de Financiamento		Descrição		Montante		Descrição		Montante		Descrição		Montante		Não Iniciada <input type="checkbox"/>	
Descrição da Iniciativa	A implementação de um inquérito para aferir o nível de satisfação dos <i>stakeholders</i>														
Ações da Iniciativa	Acção 6.1. Construção do inquérito; Acção 6.2. Aplicação e recolha dos inquéritos; Acção 6.3. Tratamento e análise dos dados														
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)		S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1		
Acção 6.1															
Acção 6.2															
Acção 6.3															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec			
Acção 6.1															
Acção 6.2															
Acção 6.3															

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo											Grau de realização da iniciativa				
N.º da Iniciativa	7	Designação Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na DRE-Alentejo											Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2													
Fontes de Financiamento		Descrição		Montante		Descrição		Montante		Descrição		Montante					
Descrição da Iniciativa	A implementação do controlo interno visa proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação arquivada e, cumprimento das leis e normas estabelecidas.																
Ações da Iniciativa	Acção 7.1. Elaboração das normas de controlo interno das unidades orgânicas nucleares																
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i> Acção 7.1	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	FI					
Intervenientes Internos																	
Parceiros Externos																	
Acções	Programação das acções no Orçamento											Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec					
Acção 7.1.																	

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Grau de realização da iniciativa				
N.º da Iniciativa	8	Designação		Gerir a frota automóvel										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários	
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2												
Fontes de Financiamento		Descrição	Montante	Descrição	Montante	Descrição	Montante									
Descrição da Iniciativa	É necessário otimizar a utilização de viatura da DRE-Alentejo.															
Ações da Iniciativa	Acção 8.1. Conceção de aplicação informática; Acção 8.2. Elaboração de normas internas para a utilização de viaturas oficiais															
Objectivos com maior impacto	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1				
(Escala: 1-Forte; 2-Médio)																
Acção 8.1																
Acção 8.2																
Intervenientes Internos																
Parceiros Externos																
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2		
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec				
Acção 8.1.																
Acção 8.2.																

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Grau de realização da iniciativa				
N.º da Iniciativa	9	Designação Promover acções de formação										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/> Atrasado <input type="checkbox"/> Não Iniciada <input type="checkbox"/>	Comentários			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2												
Fontes de Financiamento		Descrição	Montante	Descrição	Montante	Descrição	Montante									
Descrição da Iniciativa	Promover a frequência de acções de formação, a fim de aumentar as competências.															
Acções da Iniciativa	Acção 9.1. Levantamento das necessidades de formação; Acção 9.2. Realização de acções de formação; Acção 9.3. Proceder à avaliação da formação frequentada em relação ao desempenho demonstrado															
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	FI				
Acção 9.1																
Acção 9.2																
Acção 9.3																
Intervenientes Internos																
Parceiros Externos																
Acções	Programação das acções no Orçamento													Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec				
Acção 9.1.																
Acção 9.2.																
Acção 9.3.																

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	10	Designação Implementar um plano de comunicação interno										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									Atrasado <input type="checkbox"/>		
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição		Montante		Montante		Montante		Não Iniciada <input type="checkbox"/>	
Descrição da Iniciativa	Divulgar e partilhar o conhecimento dentro da DRE-Alentejo, utilizando a intranet. Monitorizar a satisfação dos colaboradores e melhorar continuamente a comunicação em todos os níveis hierárquicos para envolver as pessoas.													Comentários	
Ações da Iniciativa	Acção 10.1. Divulgar plano estratégico da DRE-Alentejo; Acção 10.2. Criar base de dados de boas práticas com caixa de sugestões; Acção 10.3. Divulgar periodicamente reports de execução da estratégia; Acção 10.4. Monitorizar o grau de satisfação dos colaboradores e adoptar medidas de re-alinhamento														
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1			
Acção 10.1															
Acção 10.2															
Acção 10.3															
Acção 10.4															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec			
Acção 10.1.															
Acção 10.2.															
Acção 10.3.															
Acção 10.4.															

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										Crau de realização da iniciativa	
N.º da Iniciativa	11	Designação Equipamentos eficientes que optimizem os recursos tecnológicos										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>	
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição					Não Iniciada <input type="checkbox"/>		
		Montante		Montante		Montante		Montante					
Descrição da Iniciativa	Para optimizar os recursos tecnológicos é necessário fazer uma avaliação dos projectos de investimento em equipamentos.												
Ações da Iniciativa	Acção 11.1. Implementar plano de investimentos em equipamentos tecnológicos; Acção 11.2. Avaliar os investimentos em equipamentos tecnológicos												
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1	
Acção 11.1													
Acção 11.2													
Intervenientes Internos													
Parceiros Externos													
Ações	Programação das acções no Orçamento											Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec	
Acção 11.1.													
Acção 11.2.													

Serviço	DRE-Alentejo	Direcção Regional da Economia do Alentejo										 Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	12	Designação Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>	Atrasado <input type="checkbox"/>	Não Iniciada <input type="checkbox"/>
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição		Montante		Montante				
Descrição da Iniciativa		Promover reuniões e actividades que fortaleçam o espírito de equipa, melhorem a cultura organizacional e possibilitem o alinhamento com a estratégia da DRE-Alentejo.										Comentários		
Ações da Iniciativa		Acção 12.1. Organizar reuniões para partilha de saberes e experiências; Acção 12.2. Reuniões para alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e gestão da mudança												
Objectivos com maior impacto (Escala: 1-Forte; 2-Médio)		S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1	
Acção 12.1														
Acção 12.2														
Intervenientes Internos														
Parceiros Externos														
Ações		Programação das acções no Orçamento										Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out			Nov
Acção	12.1.													
Acção	12.2.													

ANEXO IV: FICHAS DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA DSCST

Serviço	DSCST	Direção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	1	Designação Participar no desenvolvimento do modelo de gestão estratégica												Dentro do calendário ■ Atrasado ■ Não Iniciada ■	
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2											
Fontes de Financiamento					Descrição			Descrição			Descrição				Comentários
					Montante			Montante			Montante				
Descrição da Iniciativa	Colaborar no desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica monitorizado com o <i>Balanced Scorecard</i> na DRE-Alentejo para funcionar como núcleo central para alimentar os ciclos anuais de gestão e avaliação de desempenho.														
Ações da Iniciativa	Acção 1.1. Alinhar a estratégia da unidade orgânica com a estratégia da DRE-Alentejo; Acção 1.2. Monitorizar a estratégia com o <i>Balanced Scorecard</i> da DSCST; Acção 1.3. Garantir a articulação do <i>Balanced Scorecard</i> da DSCST com o SIADAP 2 e 3; Acção 1.4. Monitorizar o SIADAP 3; Acção 1.5. Envolver os colaboradores da DSCST														
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1			
Acção 1.1															
Acção 1.2															
Acção 1.3															
Acção 1.4															
Acção 1.5															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec			
Acção 1.1.															
Acção 1.2.															
Acção 1.3.															
Acção 1.4.															
Acção 1.5.															

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	2	Designação Desenvolver acções de divulgação dos serviços prestados pela unidade orgânica										Dentro do calendário	<input checked="" type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									Atrasado	<input type="checkbox"/>	
Fontes de Financiamento		Descrição				Descrição				Descrição				Não Iniciada	<input type="checkbox"/>
		Montante				Montante				Montante				Comentários	
Descrição da Iniciativa	Esta iniciativa contribui para a promoção da imagem da DRE-Alentejo														
Ações da Iniciativa	Acção 2.1. Preparar os conteúdos a comunicar; Acção 2.2. Seleccionar o público-alvo; Acção 2.3. Escolher os meios a utilizar														
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1			
Acção 2.1															
Acção 2.2															
Acção 2.3															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec			
Acção 2.1.															
Acção 2.2.															
Acção 2.3.															

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	3	Designação Melhorar o conhecimento e a interação com os parceiros institucionais										Dentro do calendário <input type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									Atrasado <input type="checkbox"/>	
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição						Não Iniciada <input type="checkbox"/>		
		Montante		Montante		Montante		Montante					Comentários	
Descrição da Iniciativa	É necessário estabelecer parcerias para partilha de informação, pelo que se pretende uma articulação com os parceiros que irá assentar na realização de reuniões técnicas e sessões de divulgação, entre outras acções que se julguem necessárias.													
Ações da Iniciativa	Acção 3.1. Realizar reuniões técnicas e sessões de divulgação;													
Objectivos com maior impacto	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1		
<i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>														
Acção 3.1														
Intervenientes Internos														
Parceiros Externos														
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec		
Acção	3.1.													

Serviço	DSCST	Direção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	4	Designação Desenvolver um plano de frequência de formação profissional										Dentro do calendário	<input type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									Atrasado	<input type="checkbox"/>	
Fontes de Financiamento		Descrição			Descrição			Descrição			Montante	Montante	Montante	Não Iniciada	<input type="checkbox"/>
Descrição da Iniciativa	Desenvolver um modelo estratégico de recursos humanos, adoptando a gestão por objectivos, avaliação de desempenho e o reconhecimento do mérito. Um factor fundamental é a concretização de um plano de formação que possibilite a inovação e aprendizagem continua.												Comentários		
Ações da Iniciativa	Acção 4.1. Propor um plano de formação profissional; Acção 4.2. Proceder à avaliação da formação frequentada em relação ao desempenho demonstrado														
Objectivos com maior impacto		S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1		
<i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>															
Acção 4.1															
Acção 4.2															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec		
Acção 4.1															
Acção 4.2															

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	5	Designação Garantir o funcionamento do sistema de contabilidade analítica da DRE-Alentejo										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2										Atrasado <input type="checkbox"/>	
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Descrição		Montante		Não Iniciada <input type="checkbox"/>	
Descrição da Iniciativa	A implementação de um sistema de contabilidade analítica na DRE-Alentejo habilita a gestão com informações sobre os custos e os proveitos de períodos passados, a fim de proceder ao planeamento. Fornece ainda os dados reais sobre os custos e proveitos tendo em vista o apuramento dos desvios.														
Acções da Iniciativa	Acção 5.1. Elaborar relatórios demonstrativos dos resultados ou custos gerados na unidade orgânica; Acção 5.2. Monitorizar e propor acções correctivas														
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1			
Acção 5.1															
Acção 5.2															
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Acções	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec			
Acção 5.1.															
Acção 5.2.															

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	6	Designação Colaborar na construção e implementação de um inquérito de satisfação dos stakeholders										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>		
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2										Atrasado <input type="checkbox"/>
Fontes de Financiamento	Descrição				Descrição				Descrição				Não Iniciada <input type="checkbox"/>	
	Montante				Montante				Montante					
Descrição da Iniciativa	A implementação de um inquérito para aferir o nível de satisfação dos <i>stakeholders</i>												Comentários	
Ações da Iniciativa	Acção 6.1. Construção do inquérito; Acção 6.2. Aplicação e recolha dos inquéritos; Acção 6.3. Tratamento e análise dos dados													
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1		
Acção 6.1														
Acção 6.2														
Acção 6.3														
Intervenientes Internos														
Parceiros Externos														
Ações	Programação das acções no Orçamento												Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec		
Acção 6.1														
Acção 6.2														
Acção 6.3														

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa			
N.º da Iniciativa	7	Designação Implementar um regulamento do sistema de controlo interno na unidade orgânica										Dentro do calendário <input checked="" type="checkbox"/>			
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2										Atrasado <input type="checkbox"/>	
Fontes de Financiamento		Descrição			Descrição			Descrição				Montante	Não Iniciada <input type="checkbox"/>		
Descrição da Iniciativa	A implementação do controlo interno visa proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação arquivada e, cumprimento das leis e normas estabelecidas.											Comentários			
Ações da Iniciativa	Acção 7.1. Elaboração das normas de controlo interno da unidade orgânica														
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i> Acção 7.1	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1			
Intervenientes Internos															
Parceiros Externos															
Ações	Programação das acções no Orçamento											Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2		
Acção	7.1.	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec		

Serviço	DSCST	Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo										Grau de realização da iniciativa		
N.º da Iniciativa	8	Designação Promover a dinâmica de grupos e gestão da mudança										Dentro do calendário	<input type="checkbox"/>	
Montante de Investimento Plurianual		N	N+1	N+2									Atrasado	<input type="checkbox"/>
Fontes de Financiamento		Descrição		Descrição		Descrição						Não Iniciada	<input type="checkbox"/>	
		Montante	Montante	Montante	Montante		Montante				Comentários			
Descrição da Iniciativa	Promover reuniões e actividades que fortaleçam o espírito de equipa, melhorem a cultura organizacional e possibilitem o alinhamento com a estratégia da DRE-Alentejo.													
Ações da Iniciativa	Acção 8.1. Organizar reuniões para partilha de saberes e experiências; Acção 8.2. Reuniões para alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e gestão da mudança													
Objectivos com maior impacto <i>(Escala: 1-Forte; 2-Médio)</i>	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	P5	IA1	IA2	IA3	F1		
Acção 8.1														
Acção 8.2														
Intervenientes Internos														
Parceiros Externos														
Ações	Programação das acções no Orçamento											Total (Ano N)	Anos N+1 e N+2	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dec		
Acção 8.1.														
Acção 8.2.														

ANEXO V: QUESTIONÁRIOS IMPLEMENTADOS



Universidade de Évora
Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado

Questionário n.º 1

A informação requerida destina-se à realização de um trabalho de projecto, para fins académicos, com o tema “*Organização e Implementação de um Balanced Scorecard num serviço periférico da administração directa do Estado – Condicionantes e potencialidades para uma gestão mais eficiente*”.

Cargo do Dirigente _____

Definição dos *stakeholders*

Tendo em consideração o conceito de *stakeholder*¹, de seguida é fornecida uma listagem de potenciais “grupos de interesse”, pelo que deverá indicar aqueles que interagem com a DRE-Alentejo. Acrescente outros que eventualmente não constem na listagem. (*assinale com X na tabela*).

(1)- No caso em que não ocorra qualquer interacção da DRE-Alentejo com algum dos *stakeholders* constante da listagem, deverá assinalar com X na coluna “Neutro”.

(2)- Seleccionar os *stakeholders* em função dos atributos das relações “organização/*stakeholders*” de acordo com os conceitos de Poder², Urgência³ e Legitimidade⁴, (*assinale com X na tabela*).

¹ Segundo Freeman e Reed (1983, p. 91 *apud* Mitchell [et al.] 1997, p. 856) o conceito de *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo identificável, que pode afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que é afectado por ela.

Segundo Mitchell [et al.] (1997, pp. 865-867):

² **Poder** – Probabilidade de no âmbito de uma certa relação social, um dado actor estar em posição de levar por diante a sua própria vontade, independentemente de qualquer resistência.

<i>Stakeholders</i>	Neutro (1)	Seleção dos <i>stakeholders</i> (2)		
		Poder	Urgência	Legitimidade
Tutela e restantes órgãos de soberania				
Entidades do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (Tribunal de Contas/Inspecção-Geral de Finanças)				
Auditoria Interna da Secretaria-Geral do MEI				
Organismos de Incidência Regional				
Organismos da Administração Central				
Autarquias Locais				
Agentes Económicos				
Dirigentes da DRE-Alentejo				
Colaboradores da DRE-Alentejo				
Secretaria-Geral do MEI				
Associações Empresariais				
Associações de Consumidores				
Público em Geral				

³ *Urgência* – Atributo de uma ligação (relação) que, além de sensível ao tempo de resposta, é considerada crítica e de importância extraordinária.

⁴ *Legitimidade* – Assunção ou percepção generalizada de que as acções de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores e definições, socialmente construído.

(3)- Na sequência do processo de selecção dos *stakeholders* importa fazer o diagnóstico do potencial para ameaçar e cooperar⁵. Desta forma, numa escala de *Likert* (1 – insignificante; 2-reduzido; 3-razoável; 4-grande; 5-muito elevado), gradue os dois potenciais relativamente a cada *stakeholders* para ameaçar e cooperar com a DRE-Alentejo.

Caso na definição tenha considerado algum *stakeholder* “neutro” e que figure na listagem abaixo, por favor não o considere nesta análise.

<i>Stakeholders</i>	Potencial (3)	
	Ameaçar	Cooperar
Tutela e restantes órgãos de soberania		
Entidades do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (Tribunal de Contas/Inspeção-Geral de Finanças)		
Auditoria Interna da Secretaria-Geral do MEI		
Organismos de Incidência Regional		
Organismos da Administração Central		
Autarquias Locais		
Agentes Económicos		
Dirigentes da DRE-Alentejo		
Colaboradores da DRE-Alentejo		
Secretaria-Geral do MEI		
Associações Empresariais		
Associações de Consumidores		
Público em Geral		

⁵ Segundo Savage, [et al.] (1991, p. 64) A capacidade, a oportunidade, e a vontade de ameaçar ou cooperar com a organização devem-se factores a considerar na análise dos *stakeholders*.

Ainda de acordo com Savage [et al.] (1991, p. 65) a partir dos potenciais de ameaça e de cooperação, é possível classificar quatro tipos de *stakeholders*, bem como especificar as estratégias para gerir as relações com esses mesmos *stakeholders*.

Obrigado pela sua atenção a este questionário.



Universidade de Évora
Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado

Questionário n.º 2

A informação requerida destina-se à realização de um trabalho de projecto, para fins académicos, com o tema “*Organização e Implementação de um Balanced Scorecard num serviço periférico da administração directa do Estado – Condicionantes e potencialidades para uma gestão mais eficiente*”.

Cargo do Dirigente _____

Por favor complete as seguintes análises

Análise SWOT (Ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos)⁶

Indique os elementos correspondentes ao ambiente externo (Ameaças e Oportunidades) e ambiente interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos), que considera servirem de base à delineação da estratégia a seguir pela DRE-Alentejo:

⁶ Esta análise permite fundamentar as estratégias a seguir pela organização.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês, constituindo um anagrama de: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

As forças ou pontos fortes e fraquezas ou pontos fracos são determinadas pela posição actual da organização e relacionam-se, quase sempre, com factores internos.

As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com factores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios.

O ambiente externo está fora do controle da organização, contudo, apesar de não poder controlar este ambiente, a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Os pontos fortes e fracos dependem - única e exclusivamente - das características e do desempenho da organização. As oportunidades e as ameaças são factores que a organização não pode influenciar, uma vez que dependem apenas do seu ambiente externo.

O cruzamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades faz-se numa matriz – matriz SWOT – que suporta a análise SWOT.

Os resultados desta análise deverão servir de base à delineação das estratégias a seguir pela organização, ou seja, as grandes linhas de orientação estratégica devem ser extraídas das conclusões da análise SWOT.

Ameaças			Assinale
			Sim/Não
A descentralização de competências para as autarquias locais			
A crise financeira			
As restrições orçamentais			

A análise deste aspecto está correcta? Caso pretenda, refira outras “*ameaças*” que considere importantes ter em consideração na estratégia da DRE-Alentejo:

Oportunidades			Assinale
			Sim/Não
Estabelecer a cooperação interinstitucional			
O Interesse da tutela na operacionalidade dos serviços constitui um factor importante para o sucesso da política delineada pelo Governo			
A reforma da administração pública			
A utilização das tecnologias de informação e da comunicação			

A análise deste aspecto está correcta? Caso pretenda, refira outras “*oportunidades*” que considere importantes ter em consideração na estratégia da DRE-Alentejo:

Pontos Fortes	Assinale	
	Sim/Não	
Interesse na definição de estratégias		
As receitas próprias		
<i>Know-how</i> dos colaboradores		

A análise deste aspecto está correcta? Caso pretenda, refira outros “*pontos fortes*” que considere importantes ter em consideração na estratégia da DRE-Alentejo:

Pontos Fracos	Assinale	
	Sim/Não	
Falta de promoção da imagem da DRE-Alentejo		
A inexistência de planeamento estratégico de recursos humanos		
A inexistência de sistemas de controlo interno		

A análise deste aspecto está correcta? Caso pretenda, refira outros “*pontos fracos*” que considere importantes ter em consideração na estratégia da DRE-Alentejo:

Obrigado pela sua atenção a este questionário.



Questionário n.º 3

A informação requerida destina-se à realização de um trabalho de projecto, para fins académicos, com o tema “*Organização e Implementação de um Balanced Scorecard num serviço periférico da administração directa do Estado – Condicionantes e potencialidades para uma gestão mais eficiente*”.

Cargo do Dirigente: Director de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo

Definição da Missão, Visão e Objectivos estratégicos da Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo (DSCST)

Missão⁷ da DSCST:

É **Missão** da DRE-Alentejo de acordo com o estabelecido na “Carta de Missão” outorgada entre o Ministro da Economia e da Inovação e o Director Regional da Economia do Alentejo:

“A DRE-Alentejo tem por missão a representação o Ministério da Economia e da Inovação, proporcionando aos agentes económicos, às autarquias e ao cidadão em geral, bens e serviços nos domínios da indústria e dos recursos geológicos, da qualidade, do comércio e turismo, e da energia, garantindo o cumprimento da legislação e contribuindo desta forma para o crescimento sustentável na região.”.

⁷ A missão é a razão de ser de uma organização.

Segundo Pinto, F. (2007, p. 57) “A missão orienta a organização e as pessoas. Para ser eficaz, a declaração de missão deve reunir um conjunto de características:

- Ser concisa e orientada para metas.
- Ter um forte conteúdo emocional.
- Traduzir as acções da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras colocadas no papel).
- Definir o objectivo tangível (razão de ser) da organização.
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus stakeholders – empregados, investidores, clientes, fornecedores.”.

Tendo por base a missão da DRE-Alentejo, a Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo (DSCST), tem por **Missão**:

“Proporcionar aos agentes económicos, parceiros institucionais e ao cidadão em geral, bens e serviços no domínio do comércio e turismo, garantindo o cumprimento da legislação e contribuindo desta forma para o crescimento sustentável da região.”.

- *A Missão da DSCST está correcta, falta algo ou tem algo a mais?*

Visão⁸ da Direcção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo:

Tendo em conta a missão definida na “Carta de Missão”, procurou-se sintetizar de forma ambiciosa e, mobilizador a visão da DRE-Alentejo para o futuro.

“Ser o organismo reconhecido como dinamizador do crescimento sustentável da região”.

Assim, é **Visão** da DSCST:

“Ser uma unidade orgânica dinamizadora do desenvolvimento económico da região”.

- *A Visão da DSCST está correcta, falta algo ou tem algo a mais?*

⁸ A visão é a imagem daquilo que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela fosse no futuro.

Segundo Pinto, F. (2007, p. 60) a visão deve reunir um conjunto de características:

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Traduzir consistência com a missão e os valores corporativos;
- Deve ser tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Ponto de focagem para onde convergem esforços;
- Instrumento de comunicação apelativo a todos os stakeholders.

No âmbito do trabalho de projecto que tem vindo a ser desenvolvido, procedeu-se à análise e formulação estratégica da DRE-Alentejo, tendo sido estabelecidos os seguintes objectivos estratégicos dentro de cada uma das perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard* a aplicar:

N.º	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	FUNDAMENTAÇÃO - <i>STAKEHOLDERS</i>
S1	Melhorar a divulgação da informação	Para aumentar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i> , a DRE-Alentejo deve melhorar continuamente a informação prestada.
S2	Melhorar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>	Para alcançar a visão da DRE-Alentejo é preciso melhorar continuamente a satisfação dos <i>stakeholders</i> .
S3	Promover a imagem da DRE-Alentejo	A DRE-Alentejo deve ser vista pelos <i>stakeholders</i> como entidade que representa o MEI a nível regional que disponibiliza informação relevante sobre a actividade económica na região e cria valor.

N.º	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	FUNDAMENTAÇÃO - <i>PROCESSOS</i>
P1	Melhorar o nível de prestação de serviços	A celeridade na prestação de serviços aos agentes económicos e demais <i>stakeholders</i> de acordo com os prazos estabelecidos, contribui para a promoção da imagem e da informação prestada.
P2	Implementar um sistema de controlo interno na DRE-Alentejo	É necessário elaborar um regulamento com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação e da imagem e cumprimento das leis e normas estabelecidas.
P3	Aumentar a eficiência dos processos operacionais	A automatização dos procedimentos permitirá aumentar a eficiência dos processos operacionais, reflectindo-se na redução dos tempos de resposta.
P4	Melhorar a infra-estrutura tecnológica	Para fazer face ao novo modelo de gestão estratégica da DRE-Alentejo é fundamental adequar a infra-estrutura tecnológica, promovendo a imagem e a informação.
P5	Estabelecer parcerias estratégicas	A DRE-Alentejo necessita de estabelecer parcerias estratégicas, tendo em vista a adopção de boas práticas e a satisfação dos <i>stakeholders</i> .

N.º	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	FUNDAMENTAÇÃO – <i>INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM</i>
IA1	Melhorar a cultura organizacional	A cultura organizacional e a motivação para a mudança são factores determinantes para que os recursos possam inovar e se envolvam na estratégia.
IA2	Aumentar competências	A formação profissional é um factor fundamental para a aquisição de competências e determinante para o sucesso individual e organizacional.
IA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos	É fundamental dotar a DRE-Alentejo com recursos humanos qualificados e capazes de contribuir para a estratégia, assegurando um adequado planeamento estratégico de recursos humanos.

N.º	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	FUNDAMENTAÇÃO - <i>FINANCEIRA</i>
F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais	É preciso alinhar a estratégia da DRE-Alentejo com a estratégia do Governo no sentido da consolidação das finanças públicas, tendo em conta os princípios da eficiência, economia, rentabilidade e sustentabilidade. Para alinhar o orçamento à estratégia é fundamental garantir os recursos orçamentais adequados.

Na matriz abaixo, são propostos alguns objectivos estratégicos para a unidade orgânica, devidamente alinhados com os objectivos estratégicos estabelecidos para a DRE-Alentejo (objectivos assinalados com (*) irão constituir objectivos de avaliação no âmbito do SIADAP):

Unidade Orgânica Nuclear	N.º do Objectivo	Objectivos da Unidade Orgânica Nuclear	Objectivos Estratégicos da DRE-Alentejo														
			S1*	S2*	S3*	P1*	P2	P3*	P4	P5*	IA1	IA2	IA3	F1			
	S1*	Melhorar a divulgação da informação	●														
	S2*	Melhorar o grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>		●													
	S3*	Promover a imagem da DRE-Alentejo na área do comércio			●												
	P1*	Melhorar o nível de prestação dos serviços				●											
	P2	Implementar um sistema de controlo interno da DSCST					●										
	P3*	Aumentar a eficiência dos processos operacionais						●									
	P4	Colaborar na melhoria da infra-estrutura tecnológica							●								
	P5*	Estabelecer parcerias estratégicas								●							
	IA1	Melhorar a cultura organizacional									●						
	IA2	Melhorar as competências dos colaboradores										●					
	IA3	Maximizar o recrutamento de recursos humanos													●		
	F1	Optimizar a utilização dos recursos orçamentais															●

Concorda com os objectivos definidos para a unidade orgânica, falta algo ou tem algo a mais, pretende acrescentar mais objectivos?

Obrigado pela sua atenção a este questionário.