

Ministério da Economia e Transição Digital

Serviço: IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

Missão: Promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas.

Visão: Ser o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores.

Objectivos Estratégicos

- OE1: Estimular o empreendedorismo qualificado e inovador.
- OE2: Aumentar e consolidar a dimensão crítica das empresas nacionais.
- OE3: Capacitar as empresas, os seus recursos humanos e as suas lideranças.
- OE4: Atuar em proximidade e reduzir custos de contexto.
- OE5: Gerir de forma competente os recursos materiais e imateriais da organização.

Objectivos Operacionais

| Eficácia | | | | | | | | | | Ponderação | 15% |
|---|------|-------|-----------|------------|---------------|------|-----------------------------|-----------|-----------------|---------------|-----|
| O1. Promover o desenvolvimento de ideias de negócio e facilitar a sua transformação em iniciativas empresariais que respondam a desafios sociais e societais. | | | | | | | | | | Peso | 25% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 1. Execução do plano de implementação da medida StartUp Voucher. | 90% | 99% | 90% | 5% | 100% | 100% | 62% | | | | |
| O2. Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado. | | | | | | | | | | Peso | 25% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 2. Grau de execução financeira dos sistemas de incentivo. | 100% | 99% | 100% | 10% | 138% | 100% | 77% | | | | |
| O3. Promover estratégias de crescimento através do reconhecimento público e da promoção da notoriedade conferida pelo estatuto PME Líder e PME Excelência. | | | | | | | | | | Peso | 25% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 3. N.º de empresas com facilitação no acesso a financiamento através da atribuição do estatuto PME Líder. | 7755 | 9955 | 8250 | 825 | 11344 | 100% | 0 | | | | |
| O4. Estimular a competitividade empresarial, por via da inovação e cooperação internacional, através da disponibilização de serviços especializados e ferramentas específicos, no âmbito da atividade IAPMEI associada à Enterprise Europe Network (EEN). | | | | | | | | | | Peso | 25% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 4. N.º de serviços especializados prestados a empresas (incluindo start-ups) e a entidades da envolvente nas áreas da inovação empresarial e gestão da inovação, do crescimento empresarial e da internacionalização, no âmbito da atividade da EEN. | 280 | 336 | 355 | 35,5 | 488 | 100% | 160 | | | | |
| Eficiência | | | | | | | | | | Ponderação | 15% |
| O5. Aumentar a eficiência dos processos de decisão relativos ao incentivo ao investimento empresarial qualificado. | | | | | | | | | | Peso | 65% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 5. Proporção de candidaturas analisadas no prazo. | 95% | 95% | 85% | 5% | 100% | 50% | 93% | | | | |
| Ind 6. Proporção de pedidos de pagamento decididos no prazo. | 100% | 100% | 85% | 5% | 100% | 50% | 100% | | | | |
| O6. Assegurar a realização das verificações no local, no âmbito dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado. | | | | | | | | | | Peso | 35% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 7. Proporção de relatórios de verificação no local (Portugal 2020) realizados dentro do prazo. | 93% | 100% | 95% | 2,5% | 100% | 100% | 100% | | | | |

| Qualidade | | | | | | | | | | Ponderação | 70% |
|---|------|-------|-----------|------------|---------------|------|-----------------------------|-----------|-----------------|---------------|-----|
| 07. Capacitar empresários/as, gestores e quadros empresariais para a transição digital. | | | | | | | | | | Peso | 5% |
| INDICADORES | 2019 | 2020 | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 8. Nº de sessões de partilha de conhecimento (presenciais e <i>online</i>) orientadas para o apoio à transição digital do tecido empresarial. | n.a. | n.a. | 10 | 1 | 12 | 60% | 4 | | | | |
| Ind 9. Nº de recursos multimédia de apoio à transferência de conhecimentos na área da transição digital, produzidos e divulgados em diferentes canais. | n.a. | n.a. | 7 | 1 | 10 | 40% | 2 | | | | |
| 08. Reforçar o apoio de proximidade às empresas. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020 | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 10. Implementação da medida Simplex 2021 "My IAPMEI – Sistema Integrado de Atendimento Empresarial". | n.a. | n.a. | 45% | 5% | 63% | 100% | 20% | | | | |
| 09. Assegurar níveis elevados de satisfação dos clientes. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 11. Proporção de clientes que avaliam positivamente a atuação do IAPMEI. | n.a. | 87% | 75% | 5% | 100% | 100% | - | | | | |
| 010. Promover a simplificação e a utilização eficaz dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado. | | | | | | | | | | Peso | 5% |
| INDICADORES | 2019 | 2020 | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 12. Execução do plano de apresentação de propostas de simplificação dos sistemas de incentivos. | n.a. | n.a. | 90% | 5% | 100% | 50% | 0% | | | | |
| Ind 13. Execução do plano de ação para uma utilização eficaz, pelas empresas, dos fundos do PT 2020, do Instrumento de Recuperação e Resiliência e do Portugal 2021-2027. | n.a. | n.a. | 90% | 5% | 100% | 50% | 50% | | | | |
| 011. Promover a participação dos trabalhadores na gestão do IAPMEI. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 14. Taxa de resposta ao inquérito à avaliação da satisfação de colaboradores/as. | n.a. | n.a. | 50% | 5% | 69% | 100% | - | | | | |
| 012. Promover a utilização de horários e modalidades de organização do trabalho no IAPMEI que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 15. Proporção de trabalhadores/as com parecer favorável à prática de horário de trabalho diferenciado por motivos de saúde, sociais, económicos ou familiares. | n.a. | 100% | 85% | 5% | 100% | 100% | 100% | | | | |
| 013. Fortalecer o plano de segurança e saúde no trabalho (SST) do IAPMEI. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020E | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 16. Execução do plano de ação para a melhoria da SST. | n.a. | 95% | 90% | 5% | 100% | 100% | 25% | | | | |
| 014. Fomentar a motivação dos/as trabalhadores/as do IAPMEI. | | | | | | | | | | Peso | 15% |
| INDICADORES | 2019 | 2020 | META 2021 | Tolerância | Valor crítico | PESO | Monitorização (30 de junho) | RESULTADO | TAXA REALIZAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | |
| Ind 17. Execução do plano de melhoria das condições de trabalho. | n.a. | n.a. | 90% | 5% | 100% | 100% | 45% | | | | |
| Objectivos Relevantes: O5; O8; O9; O11; O12; O13; O14. | | | | | | | | | | | |

JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO

| |
|---|
| Ind 1. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (plano executado na íntegra). |
| Ind 2. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. |
| Ind 3. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. |
| Ind 4. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. |
| Ind 5. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (todas as análises no prazo). |
| Ind 6. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (todos os pagamentos decididos no prazo). |
| Ind 7. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (todos os relatórios no prazo). |
| Ind 8. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. |
| Ind 9. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considera-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponde à taxa de realização de 125%. |
| Ind 10. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (medida executada na íntegra). |
| Ind 11. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Este valor crítico corresponde igualmente ao valor máximo passível de ser atingido (todos os clientes inquiridos). |
| Ind 12. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (plano executado na íntegra). |
| Ind 13. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (plano executado na íntegra). |
| Ind 14. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. |
| Ind 15. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (todos os trabalhadores que pediram parecer). |
| Ind 16. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico suficiente para o mesmo efeito, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (plano executado na íntegra). |
| Ind 17. Não existindo referencial de excelência para o Indicador, nem histórico que permita comparações diretas, considerou-se como valor crítico o valor que, por convenção, corresponderia à taxa de realização de 125%. Contudo, como esse valor ultrapassa os 100% e como se trata de Indicador que, pela sua natureza, não admite uma taxa de realização superior a 100%, o valor crítico é definido como sendo o valor máximo passível de ser atingido (plano executado na íntegra). |

| Fórmula de calculo | Fonte de Verificação |
|---|--|
| Ind 1. N.º de ações, ponderadas, do plano de implementação do StartUp Voucher executadas / N.º total de ações do plano de implementação do StartUp Voucher * 100 | Plataforma eletrónica StartUp Voucher, relatórios, notícias publicadas e outros suportes de divulgação das ações. |
| Ind 2. (Montante de pagamentos decididos Portugal2020 + FMC + ADAPTAR M /Meta de pagamento Portugal2020 + FMC + ADAPTAR M) x 100 | Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI). |
| Ind 3. N.º de empresas com facilitação no acesso a financiamento através da atribuição do estatuto PME Líder. | Base de dados da PME Líder; lista de empresas; Plataforma Geslíder. |
| Ind 4. N.º de serviços especializados prestados a PME e entidades da envolvente nas áreas da inovação empresarial e gestão da inovação, do crescimento empresarial e da internacionalização, no âmbito da atividade da EEN. | "CRM" Customer Relationship Management da EEN-Portugal. |
| Ind 5. N.º de candidaturas aos sistemas de incentivo analisadas no prazo, no período / N.º total de candidaturas analisadas no período * 100 | Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI). |
| Ind 6. N.º de decisões de pedidos de pagamento tomadas no prazo, no período / N.º total de decisões sobre pedidos de pagamento tomadas no período x 100 / (a) | Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI). |
| (a) fator de correção da capacidade instalada = $\sum (N^{\circ} \text{ de técnicos em ETI, no período } \times N^{\circ} \text{ de dias úteis no período afetos a tarefas padrão}) / \sum (\text{pedidos em carga no período (decididos e não decididos)} \times \text{Tempo padrão})$, até ao máximo de 1 | |
| Ind 7. N.º de relatórios de verificação no local emitidos no período dentro do prazo / N.º de relatórios de verificação no local emitidos no período * 100 | Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI) / SGO2020. Base dados Excel do DpFC. Quadro de indicadores do DpFC - "Lista de Projetos". |
| Ind 8. N.º de sessões de partilha de conhecimento (presenciais e online) orientadas para o apoio à transição digital do tecido empresarial. | Fichas por ação realizada com identificação de presenças; base de dados DCE/DPCE; Suportes de divulgação das ações. |
| Ind 9. N.º de recursos multimédia de apoio à transferência de conhecimentos na área da transição digital, produzidos e divulgados em diferentes canais. | Recursos produzidos e divulgados. |
| Ind 10. N.º de ações da medida Simplex 2021 "My IAPMEI – Sistema Integrado de Atendimento Empresarial" executadas / N.º total de ações da medida Simplex 2021 "My IAPMEI – Sistema Integrado de Atendimento Empresarial" * 100 | Sistema Integrado de Atendimento Empresarial |
| Ind 11. N.º de clientes com avaliação positiva da atuação do IAPMEI / N.º total de clientes com avaliação da atuação do IAPMEI * 100 | Base de Dados do Inquérito à Avaliação da Satisfação dos Clientes. |
| Ind 12. N.º de ações, ponderadas, do plano de apresentação de propostas de simplificação dos sistemas de incentivos executadas / N.º total de ações do plano de apresentação de propostas de simplificação dos sistemas de incentivos * 100 | Propostas de simplificação apresentadas. |
| Ind 13. N.º de ações, ponderadas, do plano de ação para uma utilização eficaz, pelas empresas, dos fundos do PT 2020, do Instrumento de Recuperação e Resiliência e do Portugal 2021-2027 executadas / N.º total de ações do plano de ação para uma utilização eficaz, pelas empresas, dos fundos do PT 2020, do Instrumento de Recuperação e Resiliência e do Portugal 2021-2027 * 100 | Plano de ações; Suportes de divulgação das ações; Folhas de presença; Suportes de conteúdos informativos ou formativos. |
| Ind 14. N.º de trabalhadores/as que reponderam ao questionário / N.º de trabalhadores/as em exercício de funções em 31 de dezembro de 2021 (exceto dirigentes superiores) * 100 | Balanco Social; Base de Dados do Inquérito à Avaliação da Satisfação de Colaboradores/as. |
| Ind 15. N.º de trabalhadores/as com parecer favorável à prática de horário de trabalho diferenciado por motivos de saúde, sociais, económicos ou familiares / N.º total de trabalhadores/as com pedido para a prática de horário de trabalho diferenciado por motivos de saúde, sociais, económicos ou familiares * 100 | Despachos do CD; plataforma de assiduidade. |
| Ind 16. N.º de ações, ponderadas, do plano de melhoria da SST executadas / N.º total de ações do plano de melhoria da SST * 100 | Registos de divulgação, de pedido e de adesão; Suportes de conteúdos informativos ou formativos. |
| Ind 17. N.º de ações, ponderadas, do plano de melhoria das condições de trabalho executadas / N.º total de ações do plano de melhoria das condições de trabalho * 100 | Plano de ações; Espaços físicos/instalações do IAPMEI; Equipamentos de Trabalho Inventariados. |

Recursos Humanos

| DESIGNAÇÃO | PONTUAÇÃO | N.º EFECTIVOS PLANEADOS (Mapa de Pessoal) | PONTOS PLANEADOS | PONTOS EXECUTADOS 30 junho/31 dezembro | N.º EFETIVOS 30 junho/31 dezembro (Balanço Social) | DESVIO/ Pontos |
|--|-----------|---|------------------|--|--|----------------|
| Dirigentes - Direcção Superior | 20 | 3 | 60 | 60 | 3 | 0 |
| Dirigentes - Direcção intermédia e chefes de equipa | 16 | 35 | 560 | 544 | 34 | -16 |
| Técnico Superior - (inclui especialistas de informática) | 12 | 294 | 3528 | 2880 | 240 | -648 |
| Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática) | 8 | 55 | 440 | 408 | 51 | -32 |
| Assistente operacional | 5 | 10 | 50 | 35 | 7 | -15 |
| Total | | 397 | 4638 | 3927 | 335 | -711 |

Recursos Financeiros

Unidade: euros

| DESIGNAÇÃO | PLANEADOS | AJUSTADOS | EXECUTADOS (30 junho) | EXECUTADOS (31 dezembro) | DESVIO |
|--------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| Orçamento de Atividades (OA) | 615 749 093 | 1 023 077 147 | 524 850 810 | | -498 226 337 |
| Despesa própria | 21 983 221 | 20 982 820 | 7 921 662 | | -13 061 158 |
| Despesas c/Pessoal | 15 475 431 | 15 475 431 | 6 118 360 | | -9 357 071 |
| Aquisições de Bens e Serviços | 3 728 175 | 2 727 774 | 938 363 | | -1 789 411 |
| Transferências correntes | 85 437 | 85 437 | 47 927 | | -37 510 |
| Outras despesas correntes | 2 694 178 | 2 694 178 | 817 013 | | -1 877 165 |
| Medidas de Apoio a Empresas | 573 978 591 | 982 303 847 | 511 798 479 | | -470 505 368 |
| das quais extraorçamental | 160 462 273 | 443 299 673 | 442 755 415 | | -544 258 |
| Medidas de Apoio à Envolvente | 19 787 281 | 19 790 480 | 5 130 668 | | -14 659 812 |
| Orçamento de Projetos (OP) | 5 774 523 | 5 692 337 | 2 826 545 | | -2 865 792 |
| Despesa própria | 580 260 | 507 450 | 154 255 | | -353 195 |
| Aquisições de Bens e Serviços | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Investimentos | 580 260 | 507 450 | 154 255 | | -353 195 |
| Medidas de Apoio à Envolvente | 5 194 263 | 5 184 887 | 2 672 291 | | -2 512 596 |
| TOTAL (OA+OP) | 621 523 616 | 1 028 769 484 | 527 677 355 | | -501 092 129 |

Observações: Os RF planeados correspondem ao OE aprovado, deduzidos na reserva (€ 5,4 M).

Os RF ajustados incorporam o efeitos das cativações impostas por Lei (€ 1,1 M), a aplicação parcial do saldo transitado (€ 125,5 M), e o reforço da fonte comunitária (€ 282,8 M em rubrica extraorçamental).

| Parâmetros | | | AVALIAÇÃO FINAL |
|----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Eficácia (L23) | Eficiência (L37) | Qualidade (L47) | |
| | | | |

JUSTIFICAÇÃO DOS DESVIOS

Ind 1 _____

Ind 2 _____

Ind 3 _____

Ind 4 _____

Ind 5 _____

Ind 6 _____

Ind 7 _____

Ind 8 _____

Ind 9 _____

Ind 10 _____

Ind 11 _____

Ind 12 _____

Ind 13 _____

Ind 14 _____

Ind 15 _____

Ind 16 _____

Ind 17 _____

RELAÇÃO entre OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e OBJETIVOS OPERACIONAIS

| | Obj Op 1 | Obj Op 2 | Obj Op 3 | Obj Op 4 | Obj Op 5 | Obj Op 6 | Obj Op 7 | Obj Op 8 | Obj Op 9 | Obj Op 10 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Objetivo Estratégico 1 | X | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 2 | | X | X | X | X | X | | | | |
| Objetivo Estratégico 3 | | | | | | | X | | | |
| Objetivo Estratégico 4 | | | | | | | | X | X | X |
| Objetivo Estratégico 5 | | | | | | | | | | |
| | Obj Op 11 | Obj Op 12 | Obj Op 13 | Obj Op 14 | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 1 | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 2 | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 3 | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 4 | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégico 5 | X | X | X | X | | | X | | | |