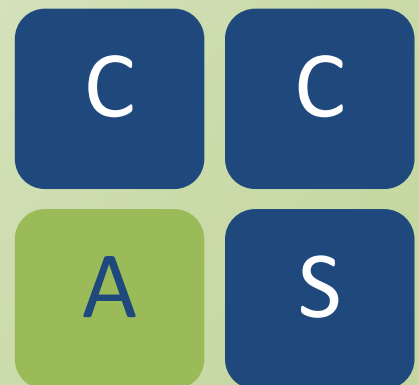


SIADAP 1

Sistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública

Construção do QUAR

Linhas de Orientação





1. Nota introdutória	5
Siadap 1 – o que vai mudar?	5
A quem se destina este documento?	5
De que tratam estas linhas de orientação?	6
Como está organizado o documento?	6
2. O que é o QUAR?	7
Regras de elaboração do QUAR	7
Sistemas de informação versus S.I.D.	8
3. Elementos do QUAR	11
Missão	11
Objectivos	11
Indicadores	15
Meios disponíveis	18
Grau de realização de resultados	18
Identificação dos desvios	18
Avaliação final	19
4. Exemplos de QUAR	21
Exemplo 1 – Administração Interna	21
Exemplo 2 – Justiça	25
Exemplo 3 – Saúde	27
Exemplo 4 – Economia	31
Exemplo 5 – Administração Tributária	36
5. Exemplos de objectivos: Boas e más práticas	40





1. Nota introdutória

Siadap 1 – o que vai mudar?

1. O novo sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) concretiza uma concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação.
2. A gestão integrada do desempenho pode ser traduzida como um ciclo de gestão no qual, após serem fixados os objectivos de desempenho dos programas e actividades - se possível de forma quantitativa e calendarizada -, o desempenho efectivo é medido e é objecto de reporte.
3. Este novo paradigma organizacional pressupõe a escolha de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de actuação da Administração Pública perante os cidadãos.
4. Em qualquer actividade pública, há que ser muito claro quanto ao **porquê?** Qual o *rationale* das várias actividades a realizar? Qual o valor acrescentado para a sociedade dos recursos públicos que lhe são afectos?
5. Outra das interrogações a que os gestores públicos devem responder é o **quê?** O que querem realizar? Que objectivos concretos (e mensuráveis) querem atingir?

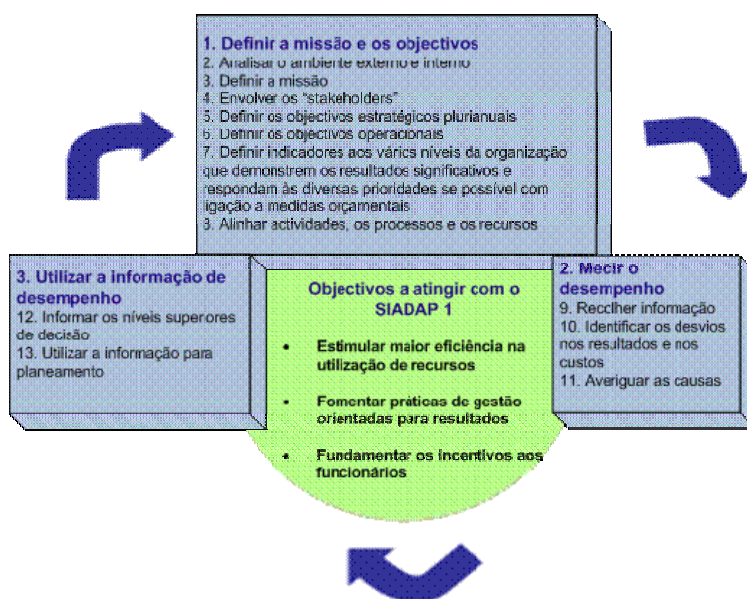
Como gastamos o nosso orçamento?

Que resultados são expectáveis?

Foram atingidos os resultados pretendidos?

Quais as razões dos desvios?

6. A gestão e avaliação do desempenho dos serviços públicos irão passar a ter uma visibilidade até aqui quase inexistente dado que a **auto-avaliação** – de carácter anual e obrigatório – irá constar do relatório de actividades anual a divulgar na página electrónica do serviço juntamente com o seu QUAR, Quadro de Avaliação e Responsabilização.



A quem se destina este documento?

7. Estas linhas de orientação destinam-se a todos os gestores de serviços públicos a quem o SIADAP 1 seja aplicável e, naturalmente, a todos os

que trabalhem mais directamente na área do planeamento.

De que tratam estas linhas de orientação?

8. O objectivo deste documento é apoiar a construção do QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização, previsto no artº 10º da Lei nº ...
9. Dado o facto de ser um novo instrumento de apoio à gestão e avaliação, que passa a ser obrigatório, há toda a vantagem em que os serviços tenham algum apoio na sua elaboração.
10. Alguns serviços públicos têm já um domínio técnico significativo de gestão estratégica, nomeadamente da metodologia *Balanced Scorecard*, pelo que a construção do QUAR, embora possa ter algumas especificidades não lhes levantará especiais dificuldades.
11. Para outros, este novo instrumento obrigará a uma maior precisão ao nível da construção dos objectivos, mas sobretudo implicará mudanças no próprio processo de gestão que terá que se apoiar num conjunto de indicadores previamente escolhidos.
12. Elaborar o QUAR não é particularmente difícil. O que é exigente é o modelo de gestão que este instrumento pressupõe: uma gestão orientada para resultados, implica interrogarmo-nos sobre um conjunto de variáveis que devem ser acauteladas no planeamento e na avaliação subsequente.

Qual é a nossa missão?

Como a vamos prosseguir?

Quais são os pontos-chave?

Qual vai ser a nossa estratégia?

Como a vamos desenvolver?

Com que meios acompanhamos a sua concretização?

Como está organizado o documento?

13. Em dois segmentos, concretamente:

o primeiro dedicado às regras de elaboração, aos sistemas de informação de desempenho e aos elementos do QUAR;

o segundo onde são disponibilizados exemplos simulados do QUAR inspirados em serviços com atribuições nas áreas exemplificadas e listadas boas e más práticas de construção de objectivos estratégicos (plurianuais) e operacionais (anuais).

14. Em anexo, é disponibilizada uma informação mais detalhada sobre a construção de sistemas de informação, cálculo de recursos e as notas metodológicas sobre a construção do QUAR.

2.0 que é o QUAR?

Instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar o desempenho

15. O Quadro de Avaliação e Responsabilização, como o próprio nome indica, é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.



16. A identificação das ligações lógicas entre a problemática, os objectivos e os meios postos à disposição da organização é crucial, quer para o processo de planeamento, quer, posteriormente, para desenvolver a avaliação.

17. Para o gestor do serviço, o QUAR constitui um *tableau de bord* onde tem a oportunidade de:

- Ver
- Compreender

- Avaliar a importância dos desvios
- Decidir
- Redireccionar a acção se for o caso

18. É também um instrumento pedagógico, pois facilita a evidência para os vários níveis de decisão internos das eventuais necessidades de reorientação de actuação, tornando legível o desempenho global do serviço.

19. Do ponto de vista externo – para o decisor político e para o cidadão comum – o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor.

20. A compreensão da política ministerial também fica facilitada com a análise sintética efectuada a partir dos QUAR dos serviços.

21. Nos programas e políticas transversais que abrangem uma diversidade de actores institucionais de vários ministérios, o conhecimento mútuo dos QUAR ajudará à articulação entre serviços de diferentes ministérios.

Evidencia a estratégia do serviço

Divulga interna e externamente os níveis de desempenho

Torna visível a comparação entre meios e resultados

Torna mais viável o “benchmarking” entre serviços

Regras de elaboração do QUAR

22. O QUAR deve ser:

- **sintético**, ter informação de qualidade, mas não muita informação.

O QUAR não tem por vocação cobrir todos os campos de actividade do serviço, mas limitar-se ao essencial.

O QUAR não deverá exceder duas folhas A4

Nada obsta, embora o acréscimo de custos possa não compensar as vantagens decorrentes, que em organizações de maior dimensão, ou com grande diversidade de actividades, sejam elaborados QUAR específicos para cada um dos departamentos ou unidades de trabalho ou se promova alguma segmentação em função das especificidades.

- **claro**, fazendo apelo a gráficos sempre que possível.

O QUAR vai ser publicitado, por isso é importante que a sua apresentação seja amigável para quem o consulte.

Os detalhes das fórmulas de cálculo e as fontes dos indicadores, deverão ser indicadas no fim do documento, de forma a não pesar visualmente.

- **pertinente**, explicitando os aspectos nucleares do serviço.
- **coerente** com os documentos previsionais e de prestação de contas.

Também ao nível dos objectivos a coerência é essencial: os anuais devem ser coerentes com os plurianuais e os dos funcionários também devem estar alinhados com aqueles.

- **actualizado** com regularidade.

A periodicidade de actualização depende do sistema de informação. Em sistemas integrados com um grau de fiabilidade elevado a actualização poderá ser mensal. Em sistemas mais rudimentares bastará uma actualização no fim do 1º semestre.

- **evolutivo**, permitindo a análise ao longo dos anos do desempenho obtido.

Isto implica que ao nível dos objectivos estratégicos se verifique alguma estabilidade.

- **público**, devendo constar da página electrónica do serviço.

Sistemas de informação versus S.I.D.

23. A informação é a matéria-prima da avaliação e simultaneamente constitui uma das principais dificuldades que esta última enfrenta, pois a **fiabilidade** e a **integridade** dos dados nem sempre estão garantidas.

Fiabilidade – atributo dos dados quando estes representam fielmente a realidade.

Integridade – os dados são válidos porque não contradizem a realidade, encontram-se protegidos contra modificações não autorizadas

24. A evolução dos sistemas de informação irá permitir, a prazo, medir os custos dos serviços e dos produtos das acções da administração. Porém, de momento, são poucos os serviços que têm

contabilidade analítica ou outro modelo de custeio de actividade. A maioria terá umas aplicações informáticas de apoio mas poucos terão sistemas integrados de informação, os quais apresentam uma maior garantia de qualidade dos dados.

25. Registe-se, claramente, que para dispor de um Sistema de Indicadores de Desempenho (S.I.D.), que garanta a fiabilidade e integridade dos dados, requisitos requeridos pelo QUAR, não será necessário dispor de Sistemas de Informação (S.I.) sofisticados.

26. Aliás, embora o SID constitua uma das componentes do Sistema de Informação, com particular importância na construção dos QUAR, não podemos ignorar que a sua concepção deve estar ajustada quer à estrutura funcional (dimensão e actividade), quer à estrutura financeira (custo-benefício) dos serviços.

27. Na prática o SID pode fundar-se e resumir-se numa simples folha em Excel, na qual poderão estar reflectidos os indicadores necessários a reproduzir fielmente o progresso e resultados da actividade dos serviços.

Condições de sucesso de um S.I.D.

28. No essencial, para que reúna os elementos necessários à medição da gestão e desempenho organizacional, num SID:

- Deve existir um **dicionário de dados** partilhado por todos os utilizadores do sistema de forma a que a sinceridade e a integridade dos dados ofereçam mais garantias

- As **regras** de construção e de gestão dos dados devem ser **explícitas e divulgadas**
- Devem **evitar-se rupturas** nas cadeias de informação e **redundâncias**
- Todos os indicadores devem ser susceptíveis de ser “desconstruídos” até aos dados simples (**audit trail**)
- Devem ser **evitados** sistemas de recolha muito **pesados**
- Deve haver um **equilíbrio** entre todos os tipos de indicadores
- Os serviços devem ser **selectivos** na construção de indicadores
- Devem efectuar-se **controles periódicos**

29. Caso já exista um sistema de indicadores é indispensável efectuar um diagnóstico inicial das suas potencialidades e limitações e proceder periodicamente a auditorias.

Controlo da qualidade do S.I.D

1. Identificar todas as aplicações de gestão internas (como a contabilidade, aplicações de gestão dos RH, dos stocks, etc) que fornecem dados para o sistema de indicadores de gestão
2. Analisar as aplicações-fonte para determinar o grau de fiabilidade dos dados
3. Auditar periodicamente os *outputs* do sistema de indicadores, nomeadamente os mais sensíveis ao erro ou os de maior peso no objectivo

30. O SID, fundado num SI simplificado ou sofisticado, independentemente da opção do serviço, deve permitir criar um processo automatizado de medição dos indicadores, bem como de produzir informação sobre o desempenho da

gestão que suporte a sua auto e (eventual) hetero-avaliação.

31. Para os serviços já preparados ou que desejem implementar sistemas de informação e de gestão integrados, enunciamos no [anexo nº4](#) os passos necessários à concepção de um SI (sofisticado).

3. Elementos do QUAR

Missão

32. A missão constitui o fundamento e razão de ser da existência do serviço, pelo que deve ser entendida como uma “chave mestra” na condução das organizações. Esta é a razão pela qual consta da lei orgânica de cada serviço.

Existimos para quê?
Servimos quem?
Prestamos que serviços?
Com que objectivos?

33. É a partir da missão e também da visão partilhada que os gestores tenham da organização que se deverá definir um plano estratégico, ou pelo menos, um conjunto de **objectivos estratégicos** que concentrem a atenção nas questões críticas e fundamentais da organização.

Qual é a nossa vantagem competitiva?
Quem são os nossos *stakeholders*?
Que interesse e que poder têm os *stakeholders* sobre a organização?
Quais as variáveis da envolvente externa que influenciam a organização?

34. Efectuado o **diagnóstico** do serviço e contextualizada a sua situação no conjunto das políticas definidas para o sector, constantes de diversos

documentos - Programa do Governo, Grandes Opções do Plano, Orçamento do Estado e outros documentos estratégicos, como os planos sectoriais - cabe a definição dos objectivos estratégicos.

Objectivos

35. É unanimemente considerado impossível gerir – e não apenas ir exercendo competências – sem fixação prévia de objectivos.

36. No entanto, não se deve escamotear a dificuldade que a definição de objectivos apresenta no sector público. Ao contrário, no sector privado não se verificam as mesmas dificuldades, porque o lucro é um indicador simples, claro e de utilização universal.

37. Acresce ainda que a acção pública é cada vez mais complexa: são muitas as actividades que o Estado prossegue e são múltiplos os seus objectivos.

38. Também é verdade que a linguagem política não se reduz a uma lógica de gestão e a informação prestada tem que ser ponderada, pois o cidadão ou o utilizador têm uma grelha de leitura diferente dos responsáveis dos serviços.

39. Apesar das reconhecidas dificuldades, o caminho para uma gestão pública profissional e responsável tem que ser trilhado.

Os objectivos sem prazos e sem metas são tão gerais que, apesar de consensuais, se tornam inúteis ou completamente inúteis

40. São ainda muitos os serviços que continuam a formular os objectivos de forma vaga, abstracta e sem hierarquização.

41. Ora, sem medidas concretas, nem prazos para atingir os objectivos delineados, sem indicação de prioridades ou meios financeiros a envolver, os objectivos estratégicos não passam de cartas de intenções que ninguém leva a sério.

Os Planos de Actividade têm que fixar objectivos, critérios e prioridades de forma a constituir uma matriz na qual o orçamento do serviço se enquadre

42. Os objectivos estratégicos (OE) devem traduzir as grandes linhas da acção do Estado e, em particular, as prioridades da acção dos ministérios e também estar alinhados com a política pública que prosseguem.

Objectivos plurianuais = Objectivos estratégicos
Objectivos anuais = Objectivos operacionais

Número de objectivos

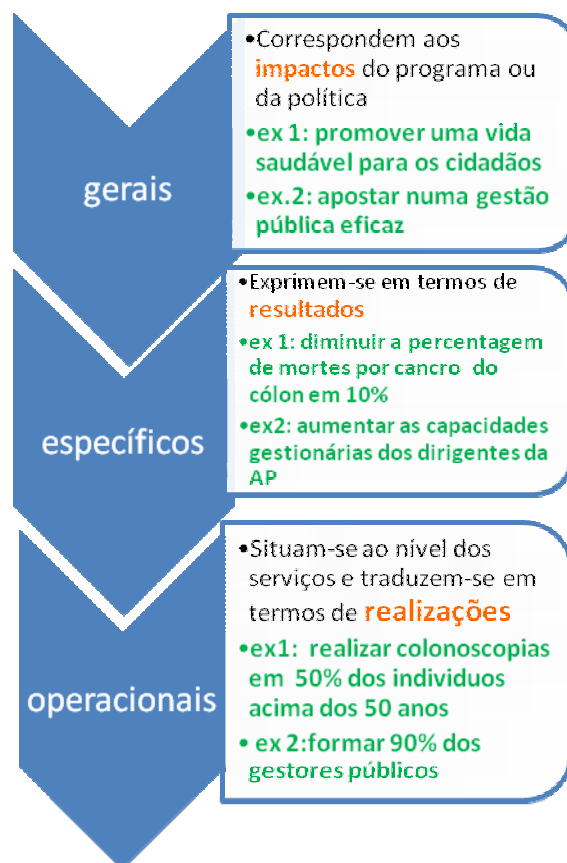
- Por lei o serviço é obrigado a apresentar um mínimo de 3 objectivos: de eficácia, de eficiência e de qualidade. Não está definido um limite máximo, mas é consensual que não deve exceder os 5. No caso de grandes serviços este critério deve ser ajustado.
- Por se reconhecer que é na definição de objectivos e metas que os serviços públicos terão mais dificuldade em elaborar o QUAR, **criou-se um conjunto de exemplos de boas e más práticas para as várias áreas ministeriais, constante do ponto 5.**

Número limitado
Centrados no foco estratégico
Representar o essencial da missão

Amplitude dos objectivos

- Os objectivos não têm de abranger a totalidade das atribuições e actividades das organizações.
- Os objectivos seleccionados devem corresponder às acções com maior expressão financeira e/ou às que apresentem os desafios das opções de políticas públicas consideradas mais importantes.

43. Os objectivos situam-se numa cadeia lógica: do mais geral – o das políticas – para o operacional – da responsabilidade dos serviços.



44. Esta hierarquia tem importância para entender as abordagens da eficácia e da eficiência que veremos de seguida,

a propósito dos 3 objectivos que servem como parâmetros de avaliação:

Objectivos de Eficácia

Podem ser aferidos na sua tripla vertente:

Eficácia aferida pelo impacto

Os objectivos gerais visam a modificação do ambiente económico, social, ecológico, sanitário, cultural, etc. e indicam o impacto ou efeito da acção pública.

O impacto também denominado eficácia final, por se traduzir pelas consequências das políticas desenvolvidas, constitui a base de avaliação do sucesso ou insucesso das políticas.

A eficácia final é normalmente intangível e dificilmente quantificável, o que torna a sua mensuração difícil.

De sublinhar também a complexidade de estabelecer relações causais entre as realizações e os resultados com os impactos.

Eficácia aferida pelo resultado

Os objectivos específicos exprimem-se em resultados ou efeitos imediatos para os beneficiários da actuação do serviço.

Fornecem indicações sobre o comportamento ou a capacidade dos beneficiários, sendo mais fáceis de medir que os impactos mas mais difíceis que as realizações dos serviços.

Eficácia aferida pelo realizado

Esta é a vertente em que os serviços públicos se situam. Os objectivos

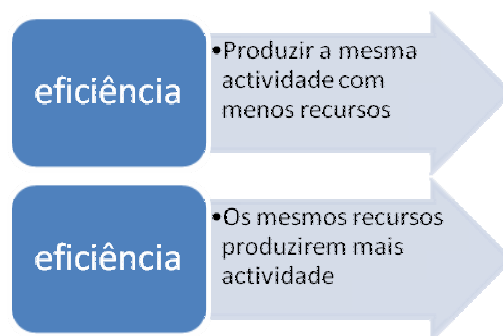
operacionais têm em vista a produção de bens ou serviços.

Neste sentido, um serviço é eficaz se atingiu os objectivos que se tinha proposto.

Esta eficácia é medida por **unidades físicas** (tempo gasto, nº de ocorrências, etc.) ou **monetárias**.

Objectivos de Eficiência

Têm por finalidade otimizar a utilização dos fundos públicos e podem ser vistos por dois prismas:



Os objectivos de eficiência traduzem a relação entre os bens e os serviços prestados (ou resultados e impactos) e os recursos utilizados para os produzir.

Nos serviços da AP é conhecida a invariabilidade dos custos pelo que a eficiência terá mais tendência a ser vista pelo lado da produtividade do que pela componente económica.

A avaliação da boa gestão dos recursos pondera os resultados obtidos face aos esforços realizados.

Objectivos de Qualidade

Trata-se do objectivo mais difícil de medir, quer no sector público, quer no privado, mas mais no primeiro.

Desde logo, porque o conceito de qualidade não é inequívoco, sobretudo quando estamos perante serviços com características de heterogeneidade e intangibilidade muito significativas.

Uma das formas de medir a qualidade é em função das **percepções dos utilizadores**, embora esta medição tenha que ser contextualizada e ponderada em função de factores psicológicos e sociológicos.

Nos utilizadores é de incluir tanto o utente externo (utilizador de um serviço público) como o utente interno (outros serviços públicos que beneficiem da actividade daquele serviço).

45. Há também o **conceito de qualidade técnica ou objectiva**.
46. Neste tipo de qualidade importa que previamente tenham sido acordados parâmetros ou critérios de qualidade para essas classes de produtos ou serviços.
47. Não obstante a dificuldade de medição da qualidade, há objectivos que na óptica do cidadão são consensualmente identificados com a qualidade, designadamente:
 - Reduzir em x% o número de pedidos de esclarecimento/ajuda/resolução de problemas.
 - Reduzir em x% o n.º de reclamações.
 - Aumentar em x% o n.º de técnicos certificados em qualidade.
 - Aumentar as competências em gestão da qualidade para x colaboradores e dirigentes.

Características dos objectivos

Clareza

48. Formulados mediante a utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão por funcionários, utentes, contribuintes e outras partes interessadas.

Precisão

49. Conter um verbo de acção, de modo a especificar a situação que pretende atingir ou modificar. Evitar que se confunda com a missão e/ou com a enunciação de uma GOP ou política pública.

Pertinência

50. Estarem alinhados com as políticas públicas, a missão e a estratégia da gestão.

Mensurabilidade

51. Definidos de tal forma que a sua realização possa ser medida através de mecanismos de monitorização e permita uma apreciação objectiva da sua realização.

Viabilidade

52. Os objectivos devem ser realizáveis, caso contrário não constituem um elemento de referência para a gestão. No entanto, devem ser ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do serviço o que conduziria à ineficiência dos seus recursos.

Comparabilidade

53. Sempre que diversos serviços concorram para um determinado objectivo de política/programa/projecto, os indicadores de resultado e de impacto devem viabilizar comparações nacionais e internacionais.
54. Dada a importância estratégica e a transversalidade que estes indicadores

geralmente exigem, a criação é da responsabilidade dos serviços de planeamento, estratégia e avaliação.

55. É desejável que a comparabilidade, quer nacional, quer internacional, seja suportada por custos-padrão e referenciais internacionais.

Referenciais

56. Os objectivos anuais devem sustentar-se sempre que possível em referenciais comumente aceites. Na maioria das situações sabemos que tal não será ainda viável, pelo que se sugere a utilização do histórico do serviço.

Indicadores

57. Podem definir-se como a medida de um objectivo que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto, no entanto, são acima de tudo, instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir.
58. Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, % ou taxa) que permite objectivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.

Para que servem?

59. Os indicadores inserem-se numa lógica de gestão do desempenho, visando orientar a acção dos gestores e criando meios de comparação dos desempenhos.

Fixar metas que traduzam os objectivos previamente definidos

Medir os resultados atingidos por comparação com as metas estabelecidas

Compreender e analisar os resultados atingidos

Orientar a decisão dos gestores com o objectivo de melhorar o desempenho

Fundamentar o diálogo entre a gestão e os diversos níveis hierárquicos

Em função do tratamento da informação, os indicadores podem ser:

- Elementares/Simples (n.º de escolas EB1 remodeladas);
- Derivados (taxa de crescimento média anual da população escolar);
- Compostos/Compósitos (taxa específica de escolarização da população de 15-17 anos, índice de qualidade da formação ministrada).

Indicadores de eficácia

Realização

Estes indicadores descrevem a actividade desenvolvida em determinado período de tempo (ciclo de gestão) e incluem uma descrição das suas características.

- percentagem de Km de estrada construída face ao previsto
- percentagem de formandos cuja qualidade foi certificada

- número de projectos que receberam apoio financeiro para desenvolver eco-productos

Resultados

Os indicadores de resultados dizem respeito aos efeitos directos e imediatos sobre a população-alvo das acções desenvolvidas pelos serviços.

- tempo poupado (tempo viagem* número de utentes)
- percentagem de formandos que concluíram com êxito o curso
- percentagem de firmas elegíveis com certificação em eco-productos

Impactos

Os indicadores de impactos referem-se às consequências das acções desenvolvidas pelos serviços, relativamente a conjuntos de pessoas ou serviços que extravasam os beneficiários directos das acções realizadas pelos mesmos serviços.

- ganhos de acessibilidade (EES= medição da facilidade de acesso de um ponto ao outro) e % de empresas satisfeitas c/ acessibilidade
- percentagem de empresas beneficiadas com colocação dos formandos
- nº de novos eco-productos criados

Indicadores de eficiência

Relacionam os custos de produção com a produção obtida, sendo por isso, por vezes, designados de indicadores de produtividade.

São expressos em rácios que conjugam indicadores de meios com indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente de impactos.

- taxa de efectivos da força policial no activo afectos a funções de polícia e não funções administrativas;
- % do número de utentes atendidos num determinado período de tempo, pelo mesmo corpo clínico do Centro de Saúde;
- % de processos concluídos após a implementação de um novo sistema informático de *workflow*.

Custos -padrão

60. Recomenda-se a utilização dos custos-padrão, como elementos facilitadores da objectivação da medida.

61. Uma alternativa possível, dada a dificuldade de obtenção de custos-padrão em serviços públicos, é a utilização de séries cronológicas dos bens e serviços produzidos.

62. Repare-se, contudo, que estas séries cronológicas apenas nos dão a indicação da eficiência relativa ao longo dos anos, nada significando quanto à “bondade” do valor de referência.

Indicador de eficiência	=	Produção (bens e/ou serviços) obtida	/	Produção (bens e/ou serviços) prevista
		Custos reais		Custos-padrão

- custo por Km de estradas construídas; custo de construção de habitações para fins sociais
- custos de emissão de certidões electrónicas, de vistos, passaporte electrónico
- custo de hora de formação ministrada, custos de materiais (inertes, máquinas e outros)

Indicadores de qualidade

A qualidade pode ser medida na perspectiva da satisfação expressa pelos utentes ou na óptica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos.

Para a determinação destes indicadores devem-se ter em conta os seguintes factores: análise das necessidades que fundamentam a definição de critérios de qualidade, a fixação de padrões ou standards e o recurso a instrumentos de medida.

Qualidade técnica

Conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço, que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes.

- taxa de erro;
- nível de satisfação dos utentes;
- tempo de espera;

Que características devem ter os indicadores?

63. O SIADAP 1 estabelece como princípios de construção dos indicadores:

Pertinência face aos objectivos que se pretendem medir

64. Estar directamente alinhados com o resultado ou fim dos objectivos previamente definidos, permitindo a medição efectiva da sua realização.

Credibilidade

65. Construídos com base em elementos de confiança, os cálculos e métricas estabelecidas devem ser precisos.

Facilidade de recolha

66. A sua obtenção deve ter um custo aceitável e ser fácil de calcular e interpretar.

Clareza

67. Devem fornecer informação clara e simples, facilmente comunicável e compreensível.

Comparabilidade

68. Para apreciação dos resultados obtidos, no tempo (evolução do desempenho de um ano para o outro) e no espaço (comparação de um território com outro).

Processo de criação participado

69. Deve ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas do serviço.

Outros aspectos a observar:

Adequados

Na medida em que os indicadores se devem adaptar à natureza e à estrutura do serviço cujo desempenho se visa avaliar, bem como ao elemento que se quer medir

Inequívocos

Não permitirem interpretações díspares

Orientados

Devem reportar-se a um aspecto substancial do resultado esperado e não a um aspecto marginal através do qual apenas se obtenha informação parcial sobre esse mesmo resultado

Relevantes

A informação obtida através deles deve ser essencial para a apreciação dos resultados obtidos e conseqüentemente para informar, controlar, avaliar e tomar decisões

Sensibilidade

Capacidade de um indicador para detectar as mudanças produzidas na realidade medida

Meios disponíveis

70. A natureza e quantidade dos recursos (humanos e financeiros) planeados para o ciclo em gestão e os que efectivamente contribuíram para os resultados de gestão alcançados devem ter expressão no QUAR.
71. Para simplificar a comparabilidade de desempenhos, ao nível dos recursos humanos deve ser atribuída uma pontuação para cada um dos novos tipos de carreiras na Administração Pública (numa escala de 20 a 5 pontos) e assumido um valor global para a Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH).
72. Para maior detalhe na concretização ver [notas metodológicas](#) e [cálculo dos recursos](#) em anexo.

Grau de realização de resultados

73. Para um serviço que tenha definido um total de três objectivos, e apenas um indicador para cada um deles, o grau de realização aferido pelas metas é de leitura imediata, neste sentido veja-se o QUAR simulado nos exemplos números 1 e 2.
74. Já no caso de haver mais do que um indicador para o mesmo objectivo, o grau de desvio tem de ter em conta as ponderações atribuídas a cada indicador, como ilustramos nos exemplos números 3, 4 e 5.
75. Em cada objectivo deve ser identificado o resultado obtido de acordo com as ponderações atribuídas aos três parâmetros de avaliação – **eficácia, eficiência e qualidade** – de acordo com a ponderação proposta (e aceite pelo decisor político).
76. O QUAR deverá fazer a evidência da ponderação (fórmula e aplicação), se possível, também de forma gráfica.
77. Este apuramento dá origem ao posicionamento segundo um dos três seguintes níveis de graduação:
- Superou o objectivo;
 - Atingiu o objectivo;
 - Não atingiu o objectivo.

Identificação dos desvios

Quanto aos resultados:

78. Apurados os resultados, o QUAR tem uma coluna própria para identificar os desvios em cada um dos objectivos e de forma mais agregada em cada parâmetro.
79. Quando os serviços indiquem mais do que um objectivo em cada parâmetro e ainda diversos indicadores, a identificação dos desvios obrigará a aplicar uma média ponderada, veja-se como exemplo de QUAR número 5.

Quanto aos meios:

80. O cálculo dos desvios incide sobre a pontuação planeada e a pontuação executada, esta última com base na Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH), a qual sugerimos seja trabalhada em dias.

81. Quanto aos critérios de indexação da pontuação indicados, poderão vir a ser afinados no decurso do próximo ano em função dos níveis remuneratórios que vierem a ser fixados.
82. Nos recursos financeiros, deve ser efectuada uma comparação entre os valores estimados e realizados, para cada uma das componentes Funcionamento e PIDDAC, com base nos montantes aprovados no orçamento do serviço para cada ano e nos montantes despendidos (reflectidos na conta de gerência).
83. Apurados os desvios, importa compreender as razões que os motivaram.
84. Se quanto aos meios é mais evidente a explicação dos desvios a partir da fórmula de cálculo, para os resultados poderá haver a necessidade de uma explicação sintética para cada objectivo.

Síntese gráfica

85. Quantificados os desvios e explicitadas as razões, sugere-se uma evidência gráfica dos mesmos, por forma a tornar a sua leitura amigável para um universo de utilizadores que se espera que venha a crescer ao longo dos anos.

Avaliação final

86. A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:
- Desempenho Bom, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
 - Desempenho Satisfatório, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
 - Desempenho Insuficiente, não atingiu os objectivos mais relevantes.

4. Exemplos de QUAR

Exemplo 1

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: BBB

Serviço de Apoio Técnico e Administrativo do Ministério BBB (exercício simulado: Responsabilidade da IGF e do GPEARI do MFAP)

MODELO ADAPTADO DA SECRETARIA GERAL DO MINISTÉRIO BBB

Missão: assegurar o apoio técnico especializado e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no Ministério BBB e a prestação de serviços comuns (PSC), desde que não cometidos por lei a outros serviços, designadamente, nos domínios técnico-jurídico e de contencioso, da organização e gestão de recursos, da gestão financeira, acompanhamento e controlo da execução orçamental, da documentação e arquivo e da comunicação e relações públicas, aos órgãos e serviços do Ministério BBB.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Promover estudos e conceber indicadores de gestão e de avaliação com vista a uma gestão sustentada;

OE 2 Simplificar e normalizar procedimentos com vista a uma gestão pela qualidade;

OE 3 Investir na Partilha de Serviços Comuns.

Objectivos operacionais	Meta Ano n-1	Meta Ano n	Concretização			Desvios	
			Resultado	Classificação			
				Superou	Atingiu		Não atingiu
EFICÁCIA			101,0%	X			
OB 1	Ponderação de 100%						
Assegurar 100% do Back Office em matéria de RH da DGIE, DGAI e ANSR	Ind 1	(n.º de processos transferidos para a SG no ano n/n.º de processos transferidos no ano n-1)* 100	50%	100%	100%	X	→ 0%
	Peso	85%				100%	
	Ind 2	(n.º de processos de RH informatizados no ano n/n.º de processos de RH informatizados no ano n-1)* 100	20%	45%	48%	X	↑ 7%
	Peso	15%				107%	
EFICIÊNCIA			128%	X			
OB 2	Ponderação de 100%						
Reduzir os tempos médios de resposta em 5 dias	Ind 3	DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n/ DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n-1	23	18	13	X	↑ 28%
	Peso	100%				128%	

QUALIDADE 120% X

OB 3	Ponderação de 100%						
Elevar em 5% o grau de especialização em serviços partilhados	Ind 4	[(n.º de erros no processamento de serviços no ano n/n.º de processos totais de gestão partilhada no ano n)/ (n.º de erros no processamento de serviços no ano n-1/n.º de processos totais de gestão partilhada no ano n-1)]*100	20%	15%	12%	X	↑ 20%
	Peso	100%					

Justificação para os desvios ...

Explicitação da fórmula utilizada

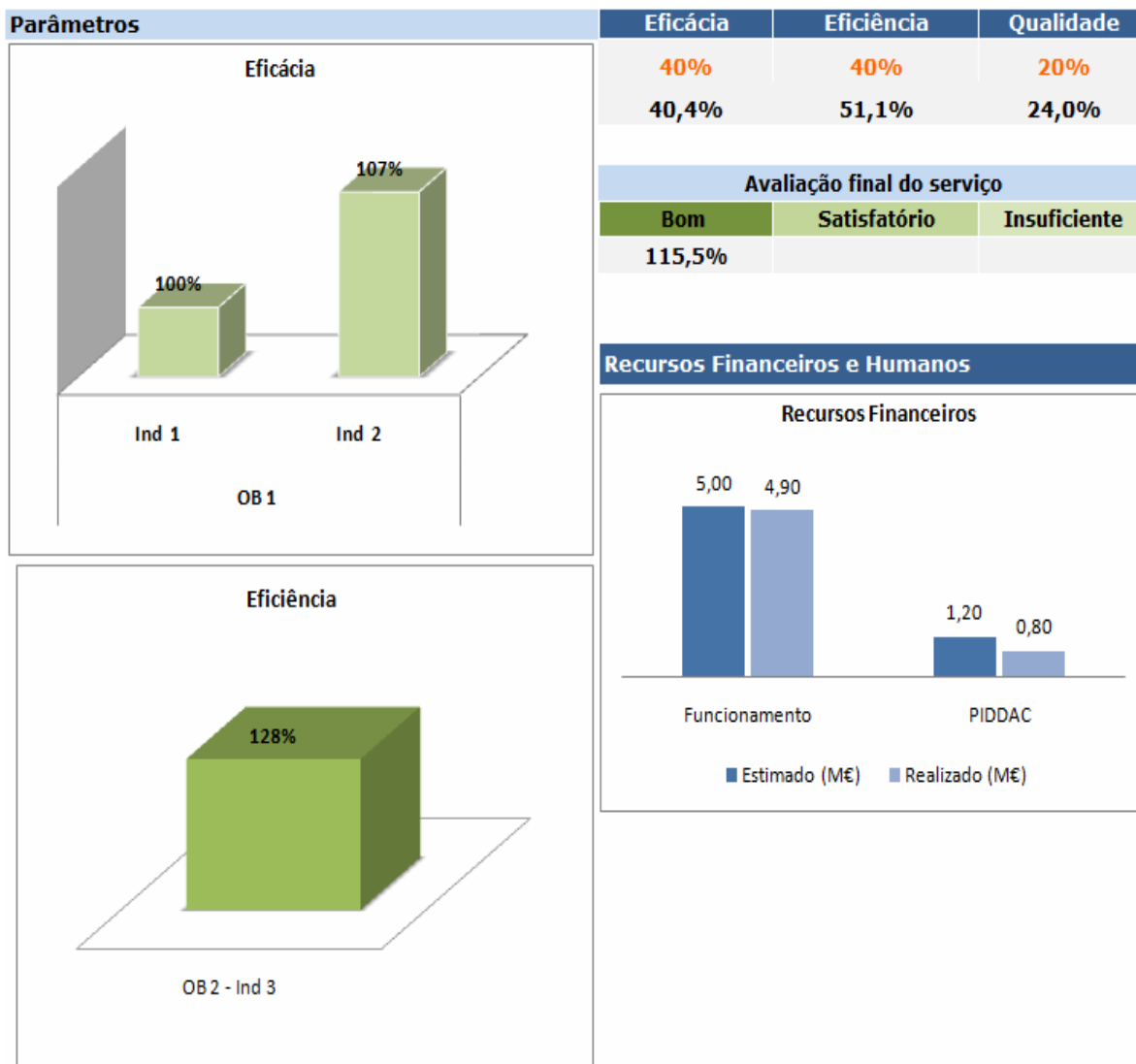
O cálculo da classificação obtida em cada indicador é apurado de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Resultado - Meta N)/Meta]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(Meta N - Resultado)/Meta]$.

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

Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	40	38	-2
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	60	55	-5
Técnico Superior	12	80	77	-3
Coordenador Técnico	9	45	40	-5
Assistente Técnico	8	20	15	-5
Encarregado geral operacional	7	15	14	-1
Encarregado operacional	6	5	7	2
Assistente Operacional	5	24	18	-6
TOTAL		289	264	-25

Orçamento (milhares de €)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	5,00	4,90	-0,10
PIDDAC	1,20	0,80	-0,40



Listagem das Fontes de verificação

Objectivo 1	Sistema Informático de Gestão de Processos (SIGP)
Objectivo 2	Sistema Informático de Gestão de Prazos (SIGPR)
Objectivo 3

Exemplo 2

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Ultima actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: CCC

Serviços de Inspeção do Ministério CCC (exercício simulado: Responsabilidade da IGF e do GPEARI do Ministério das Finanças)

MODELO ADAPTADO DA INSPEÇÃO GERAL DO MINISTÉRIO CCC

Missão: Desempenhar as funções de auditoria, inspeção e fiscalização relativamente a todas as entidades, serviços e organismos dependentes, ou cuja actividade é tutelada ou regulada pelo Ministério CCC.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Melhorar os sistemas e procedimentos de controlo interno dos serviços e organismos do Ministério CCC;

OE 2 Optimizar os recursos inspectivos na instrução dos processos disciplinares, de inquérito e de averiguações;

OE 3 Imprimir uma actuação proactiva da Inspeção, nas funções de auditoria, inspeção e fiscalização.

Objectivos operacionais	Meta Ano n-1	Meta Ano n	Concretização			Desvios	
			Resultado	Classificação			
				Superou	Atingiu		Não atingiu
EFICÁCIA			102%	X			
OB 1	Ponderação de 80%						
Atingir 80% do valor da carteira de produtos da SISJ	Ind 1	N.º de processos de auditoria concluídos no ano n	N.A.	230	250	X	↑ 9%
	Peso	60%				109%	
	Ind 2	N.º de processos disciplinares concluídos no ano n	N.A.	60	55		X ↓ -8%
	Peso	40%				92%	
OB 2	Ponderação de 20%						
Acompanhar 65% das recomendações formuladas em sede de acções inspectivas realizadas no ano n-1	Ind 3	(n.º de recomendações verificadas no ano n/n.º de recomendações formuladas no ano n-1)*100	51%	65%	65%		X → 0%
	Peso	100%				100%	
EFICIÊNCIA			87%	X			
OB 3	Ponderação de 100%						
Assegurar a redução de custos das acções de controlo em 10%	Ind 4	Custo médio das acções de controlo (m€/acção)	20,0	19,5	22,0		X ↓ -13%
	Peso	100%				87%	
QUALIDADE			120%	X			
OB 4	Ponderação de 100%						
Reduzir em 5% o número de reclamações e denúncias nos serviços do MJ	Ind 5	(N.º de reclamações e de denúncias nos serviços do Ministério no ano n/N.º de reclamações e de denúncias nos serviços do Ministério no ano n-1)*100	10%	5%	4%	X	↑ 20%
	Peso	100%				120%	

Justificação para os desvios ...

Explicitação da fórmula utilizada

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é apurado de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta}]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta}]$.

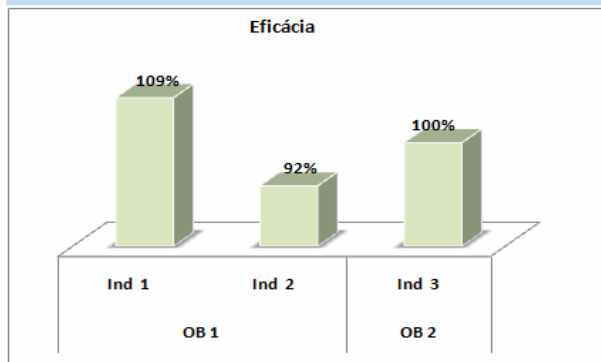
O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	80	72	-8
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	50	47	-3
Técnico Superior	12	120	110	-10
Coordenador Técnico	9	30	28	-2
Assistente Técnico	8	40	41	1
Encarregado geral operacional	7	21	19	-2
Encarregado operacional	6	14	12	-2
Assistente Operacional	5	10	8	-2
TOTAL		365	337	-28

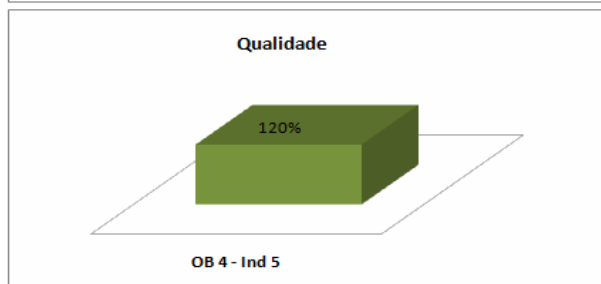
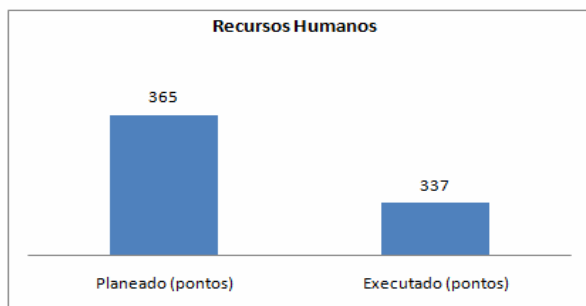
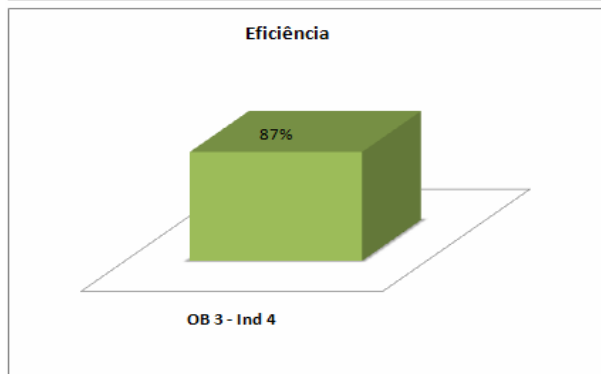
Orçamento (M€)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	1,00	0,90	-0,10
PIDDAC	0,05	0,01	-0,04

Parâmetros	Eficácia	Eficiência	Qualidade
	Ponderação 70%	Ponderação 20%	Ponderação 10%
	71,06%	17,44%	12,00%



Avaliação final do serviço		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
	100,5%	

Recursos Financeiros e Humanos



Listagem das Fontes de verificação

Objectivo 1	Sistema Informático de Gestão dos Processos (SIGP)
Objectivo 2	Sistema Informático de Gestão de Follow-Up (SIGFP)
Objectivo 3
Objectivo 4

Exemplo 3

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: Ministérios da AAAA

Serviço de Administração de XXX (exercício simulado: Responsabilidade da IGF e do GPEARI do MF)

MODELO ADAPTADO DE UMA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL XXX

Missão: Garantir à população da Região XXX o acesso à prestação de cuidados de saúde, adequando os recursos disponíveis às necessidades e cumprir e fazer cumprir o Plano Nacional de Saúde.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Reorganizar e estabelecer a articulação do sistema de saúde da Região X de acordo com as novas políticas do Ministério;

OE 2 Estabelecer redes de articulação entre os vários níveis de cuidados para melhorar o atendimento aos utentes;

OE 3 Melhorar o sistema de monitorização, recolha de informação e apoio à gestão;

OE 4 Iniciar a contratualização de serviços no âmbito dos cuidados de saúde primários.

Objectivos operacionais	Meta Ano n-1	Meta Ano n	Concretização			Desvios		
			Resultado	Classificação				
				Superou	Atingiu		Não atingiu	
EFICÁCIA			121%	X				
OB 1	Ponderação de 50%							
Aumentar em 20% o rastreio do cancro da mama	Ind 1	(n.º mamografias requisitadas/n.º de mulheres em idade alvo)*100	60%	80%	84%	X	↑ 5%	
	Peso	60%				105,0%		
	Ind 2	(n.º de exames efectuados/n.º de mulheres convocadas)* 100	50%	70%	77%	X		
Peso	40%					110,0%		
OB 2	Ponderação de 5%							
Implementar a rede de referência hospitalar oncológica	Ind 3	Realizado/Não realizado	N.A.	1	0		X	↓ -100%
	Peso	100%					0,0%	
OB 3	Ponderação de 45%							
Aumentar em 40% o número de protocolos de rastreio	Ind 4	(n.º de protocolos firmados no ano n/n.º de protocolos firmados no ano n-1)*100	3	4	6	X	↑ 50%	
	Peso	100%				150,0%		
EFICIÊNCIA			103,6%	x				
OB 4	Ponderação de 40%							
Diminuir em 30% o número de cirurgias por realizar	Ind 5	[(N.º de cirurgias realizadas ano n/n.º cirurgias previstas no ano n/n.º cirurgias realizadas no ano n-1/n.º cirurgias previstas no ano n-1)]*100	63	45	44	X	↑ 2%	
	Peso	100%				102,2%		
OB 5	Ponderação de 40%							
Diminuir 5 dias úteis no tempo médio de espera para consulta oncológica	Ind 6	DUE (Dia útil de espera) para consulta no ano n - DUE para consulta no ano n-1	20	15	18		X	↓ -20%
	Peso	100%					80,0%	
OB 6	Ponderação de 20%							
Assegurar a informatização de 20% de processos clínicos com intervenção cirúrgica	Ind 7	(n.º de processos informatizados no ano n/n.º de processos informatizados no ano n-1)*100	5%	15%	23%	X	↑ 53%	
	Peso	100%				153,3%		

QUALIDADE		83,2%				X	
OB 7	Ponderação de 70%						
Incrementar em 25% a utilização da ISO 9000	Ind 8	(N.º de departamentos organizados segundo os referenciais da ISO no ano n/n.º de departamentos organizados segundo os referenciais da ISO no ano n-1)*100	10%	25%	19%		X ↓ -24%
	Peso	100%				76,0%	
OB 8	Ponderação de 30%						
Melhorar o índice de satisfação demonstrado pelos utentes	Ind 9	Índice de satisfação dos clientes [a obter mediante inquérito aos utentes; medido na escala 1 (mau) a 5 (muito bom)].	N.A.	3	3		X → 0,0%
	Peso	100%				100,0%	

Justificação para os desvios...

Explicitação da fórmula utilizada

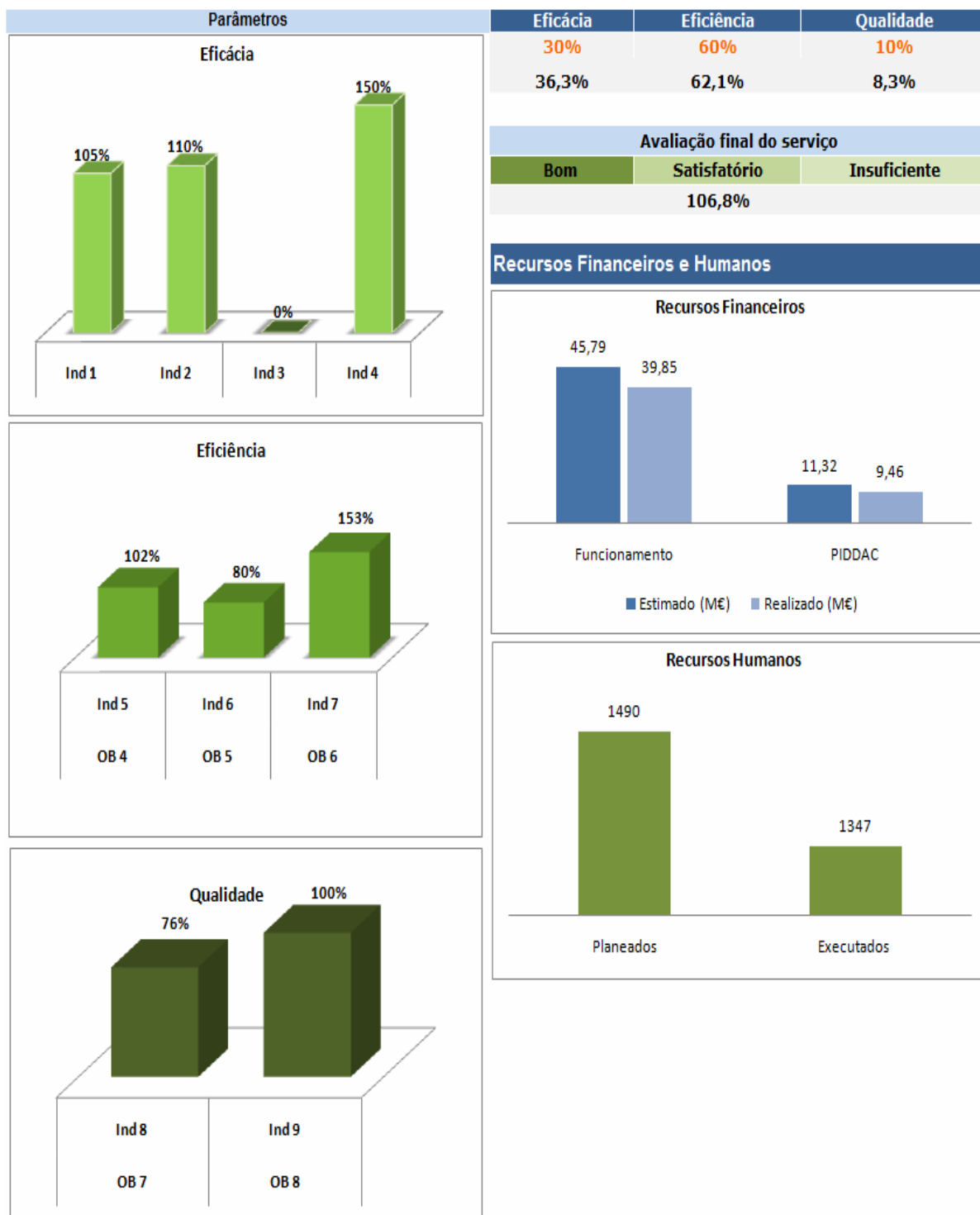
O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta}]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta}]$.

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

Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	180	150	-30
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	200	140	-60
Técnico Superior	12	450	420	-30
Coordenador Técnico	9	160	150	-10
Assistente Técnico	8	110	110	0
Encarregado geral operacional	7	80	78	-2
Encarregado operacional	6	70	65	-5
Assistente Operacional	5	240	234	-6
TOTAL		1490	1347	-143

Orçamento (M€)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	45,79	39,85	-5,94 €
PIDDAC	11,32	9,46	-1,86 €



Listagem das Fontes de verificação

Objectivo 1	Sistema Informático de Gestão Hospitalar (SIGH)
Objectivo 2	Mapa Nacional de Referenciação hospitalar oncológica
Objectivo 3
Objectivo 4
Objectivo 5
Objectivo 6
Objectivo 7
Objectivo 8

Exemplo 4

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: Ministério DDD

Instituto EEE (exercício simulado: Responsabilidade da IGF e do GPEARI do Ministério das Finanças)

MODELO ADAPTADO DO INSTITUTO EEE

Missão: Promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade e da produtividade das empresas, em especial das de pequena e média dimensão, que exerçam a sua actividade nas áreas sob tutela deste Ministério, com excepção do sector do turismo.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Reforçar a competitividade e produtividade das empresas;

OE 2 Incentivar a modernização do tecido empresarial;

OE 3 Acelerar o investimento das Pequenas e Médias Empresas (PME'S);

OE 4 Promover a dinamização das empresas e da envolvente empresarial.

Objectivos operacionais	Meta Ano N-1	Ano N					Desvios
		Meta Ano N	Resultado	Concretização			
				Classificação			
			Superou	Atingiu	Não atingiu		
EFICÁCIA			73,3%		X	↓ -26,67%	
OB 1	Ponderação de 40%						
Cumprir com 90% dos compromissos de execução financeira do Programa PRIME (Programa de Incentivos à Modernização da Economia)	Ind 1	Grau de execução financeira global do programa PRIME no ano n	N.A.	90,00%	75,00%	X	↓ -16,67%
	Peso						
OB 2	Ponderação de 40%						
Aumentar em 5% o nº de beneficiários do produto BIM (Bolsa de Ideias e de Meios)	Ind 2	N.º de beneficiários do produto BIM (Bolsa de ideias e de meios)	1200	1260	1260	X	→ 0%
	Peso						
OB 3	Ponderação de 20%						
Implementar um novo programa de apoio à internacionalização das PME's	Ind 3	Implementação do programa XPTO referente à internacionalização das PME's	N.A.	1	0	X	↓ -100,00%
	Peso						

EFICIÊNCIA		97,27%		X	↓ -2,73%		
OB 4 Ponderação de 30%							
Melhorar os níveis da actividade dos serviços em 5%	Ind 4	Aumentar em 5% o n.º de processos despachados no ano n face a n-1	500	525	450	X 85,71%	↓ -14,29%
	Peso	100%					
OB 5 Ponderação de 70%							
Reduzir em 10% o prazo legal de análise dos projectos do PRIME	Ind 5	Prazo médio de análise dos projectos PRIME (dias)	50	45	44	X 102,22%	↑ 2,22%
	Peso	100%					
QUALIDADE		111%		X	↑ 11%		
OB 6 Ponderação de 60%							
Atingir 60% de nível de satisfação dos clientes igual a BOM	Ind 6	Índice de satisfação dos clientes (a medir por inquérito anual à satisfação dos Clientes do instituto EEE) sobre o atendimento prestado.	N.A.	60,00%	72,00%	X 120,00%	↑ 20%
	Peso	100%					
OB 7 Ponderação de 40%							
Alargar a divulgação de boas práticas empresariais	Ind 7	N.º de boas práticas empresariais divulgadas na Intranet	24	36	37	X 102,78%	↑ 3%
	Peso	50%					
	Ind 8	N.º de boas práticas empresariais divulgadas em sessões de formação	12	18	17	X	↓ -6%
	Peso	50%					

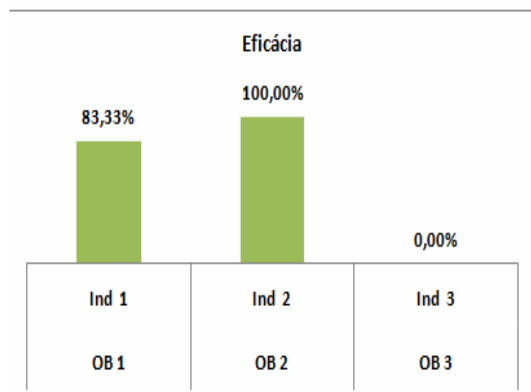
Justificação para os desvios: ...

Explicitação da fórmula utilizada

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta}]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta}]$.

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

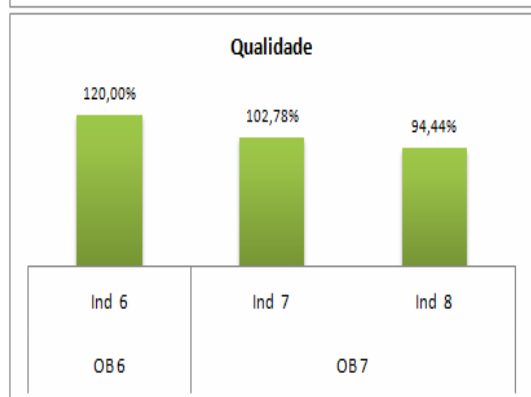
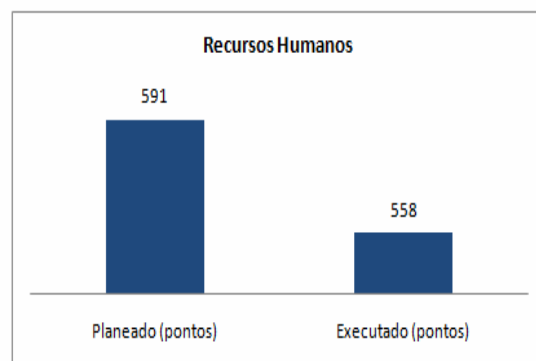
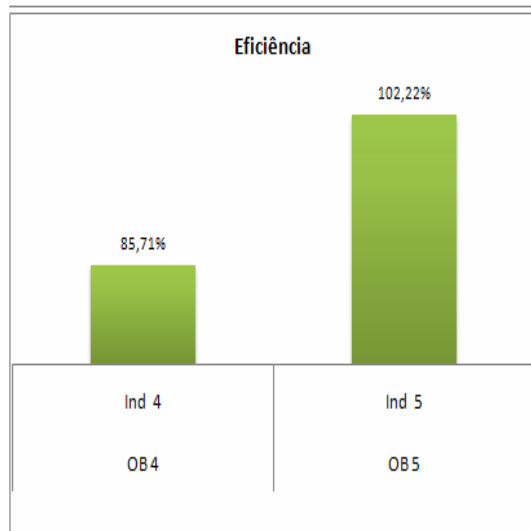
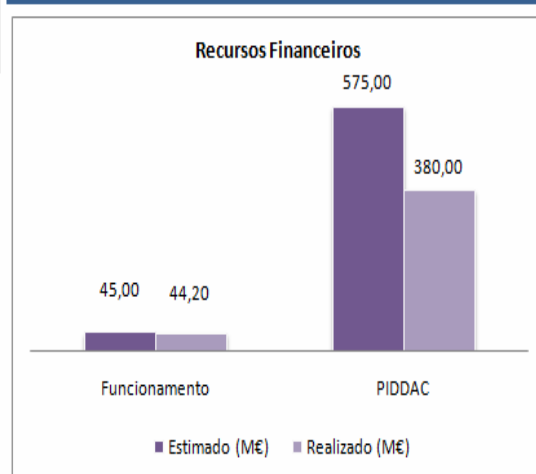
Orçamento (Milhões de €)	Estimado	Realizado	Desvio (M€)
Funcionamento	45,00	44,20	0,80
PIDDAC	575,00	380,00	195,00



Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
50%	30%	20%
36,7%	29,2%	22,3%

Avaliação final do serviço		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
88,14%		

Recursos Financeiros e Humanos



Listagem das Fontes de verificação

Objectivo 1	Mapas de Execução Financeira do PRIME
Objectivo 2	Inquéritos de satisfação aos beneficiários
Objectivo 3
Objectivo 4
Objectivo 5
Objectivo 6
Objectivo 7

Exemplo 5

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: Ministério FFF

Serviço de Administração e Cobrança de Impostos (exercício simulado: Responsabilidade da IGF e do GPEARl do Ministério das Finanças)

MODELO ADAPTADO DA DIRECÇÃO GERAL GGG

Missão: Administrar os impostos sobre o rendimento, sobre o património e sobre a despesa, bem como administrar outros tributos que lhe sejam atribuídos por lei, de acordo com as políticas definidas pelo Governo em matéria tributária.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Cumprir as metas orçamentais nos impostos cuja cobrança é da sua responsabilidade;

OE 2 Simplificar e reduzir os Custos de Contexto, melhorando a relação com o contribuinte e a qualidade do serviço prestado;

OE 3 Melhorar e eficácia da justiça tributária;

OE 4 Melhorar o desempenho ao nível da Inspeção Tributária.

Objectivos operacionais	Meta Ano N-1	Meta Ano N	Ano N			Desvios	
			Resultado	Concretização			
				Superou	Atingiu		Não atingiu
EFICÁCIA			134,42%	X		↑ 34,4%	
OB 1	Ponderação de 100%						
Aumentar em 3,9% a Cobrança da Receita Fiscal	Ind 1	Receita líquida Total do Estado no ano n / Receita líquida do Estado no ano n-1) * 100					↑ 28,21%
	Peso	60%	N.A.	3,90%	5,00%	X	
	Ind 2	(Receita líquida prevista para as Autarquias no ano n / Receita líquida prevista para as Autarquias no ano n-1) * 100					→ 0%
	Peso	20%	N.A.	3,80%	3,80%	X	
	Ind 3	Receita Coerciva no ano n / Receita Coerciva no ano n-1) * 100					↑ 87,50%
	Peso	20%	N.A.	4,00%	7,50%	X	
EFICIÊNCIA			121,30%	X		↑ 21,30%	
OB 2	Ponderação de 40%						
Incrementar a Execução Fiscal em 15%	Ind 4	Taxa de redução de instauração de dívida = (Montante de Instauração da Dívida no ano n / Montante de Instauração da Dívida no ano n-1) * 100					↑ 33%
	Peso	25%	10%	15%	20%	X	
	Ind 5	Taxa de redução de Saldo da Dívida Executiva pendente = (Saldo da Dívida Executiva no ano n / Saldo da Dívida Executiva no ano n-1) * 100					↑ 67%
	Peso	25%	10%	15%	25%	X	
	Ind 6	(Tempo Médio de Pendência, TMP, dos processos de execução fiscal no ano n / TMP dos processos de execução fiscal no ano n-1) * 100; TMP medido em dias					↑ 23%
	Peso	25%	350	298	230	X	
	Ind 7	(Tempo Médio de Pendência, TMP, dos processos da dívida exequenda no ano n / TMP dos processos da dívida exequenda no ano n-1) * 100; TMP medido em dias					↑ 14%
Peso	25%	130	111	95	X		

OB 3		Ponderação de 10%					
Reduzir os prazos nos processos da Justiça Administrativa 15%	Ind 8	(Tempo médio de Conclusão, TMC, dos Processos de Reclamações Graciosas no ano n/TMC dos Processos de Reclamações Graciosas no ano n-1)*100; TMC medido em dias	260	222	130	X	↑ 41%
	Peso	40%				141%	
	Ind 9	(Tempo médio de Conclusão, TMC, dos processos de Contra-ordenação no ano n/TMC dos processos de Contra-ordenação no ano n-1)*100; TMC medido em dias	520	442	400	X	↑ 10%
	Peso	60%				110%	
OB 4		Ponderação de 10%					
Incrementar o desempenho da Justiça Contenciosa em 15%	Ind 10	(Tempo Médio de Pendência, TMP, dos processos judiciais no ano n/TMP dos processos dos processos judiciais no ano n-1)*100; TMP medido em dias	400	340	350	X	↓ -3%
	Peso	100%				97%	
OB 5		Ponderação de 20%					
Aumentar em 10 % a cobrança de coimas	Ind 11	(Montante da cobrança de coimas no ano n /Montante da cobrança de coimas no ano n-1)*100; Dados em M€	63	69	80	X	↑ 16%
	Peso	100%				116%	
OB 6		Ponderação de 20%					
Aumentar em 10% a eficiência na Inspeção Tributária	Ind 12	(n.º de acções de controlo inspectivo no ano n/n.º de acções de controlo inspectivo no ano n-1)*100	N.A.	1 500	1 900	X	↑ 27%
	Peso	40%				127%	
	Ind 13	(n.º de acções de controlo preventivo no ano n/n.º de acções de controlo preventivo no ano n-1)*100	N.A.	2 000	1 980	X	↓ -1%
	Peso	40%				99%	
	Ind 14	(n.º de sujeitos passivos com acompanhamento permanente no ano n/n.º de sujeitos passivos com acompanhamento permanente no ano n-1)*100	N.A.	10 000	11 000	X	↑ 10%
	Peso	20%				110%	
QUALIDADE			111,90%	X			↑ 11,90%
OB 7		Ponderação de 60%					
Atingir um nível de satisfação dos utentes igual a 3,5 pontos	Ind 16	Nível de satisfação dos contribuintes que utilizam o serviço de cobrança de impostos medido através de um inquérito on-line (com classificação de 1 a 5).	N.A.	3,5	4,0	X	↑ 14%
	Peso	100%				114%	
OB 8		Ponderação de 40%					
Construir modelos de resposta que satisfaçam 50% dos contactos dos contribuintes com os Serviços Locais de Finanças	Ind 17	(N.º de modelos criados/N.º de tipos de contactos recebidos pelos Serviços Locais de Finanças)*100	N.A.	12	13	X	↑ 8%
	Peso	100%				108%	
Justificação para os desvios: ...							

Explicitação da fórmula utilizada

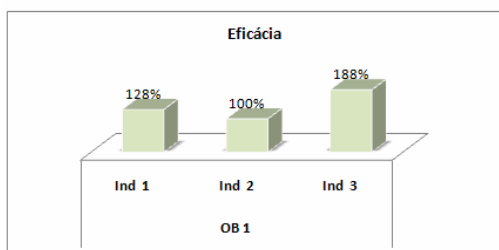
O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido [(Resultado - Meta N)/Meta]. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido [(Meta N - Resultado)/Meta].

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

Meios disponíveis

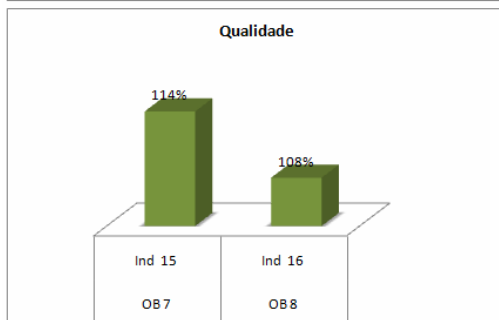
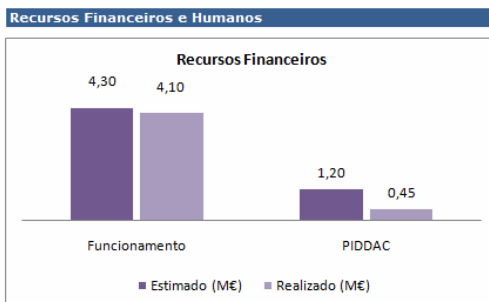
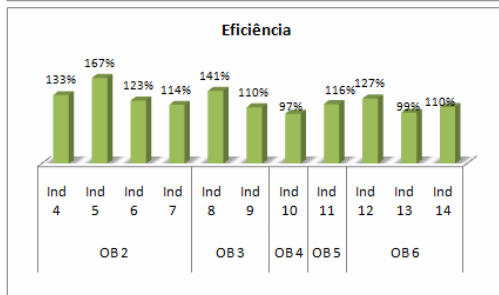
Recursos Humanos	Pontuação	Pontos Planeados	Pontos Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	160	155	5
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	120	110	10
Técnico Superior	12	96	85	11
Coordenador Técnico	9	200	180	20
Assistente Técnico	8	300	300	0
Encarregado geral operacional	7	150	155	5
Encarregado operacional	6	90	80	10
Assistente Operacional	5	170	160	10
Total		1286	1225	61

Orçamento (Milhões de €)	Estimado	Realizado	Desvio (M€)
Funcionamento	4,30	4,10	0,20
PIDDAC	1,20	0,45	0,75



Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
40%	40%	20%
53,8%	48,5%	22,4%

Avaliação final do serviço		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
124,67%		



Listagem das Fontes de verificação

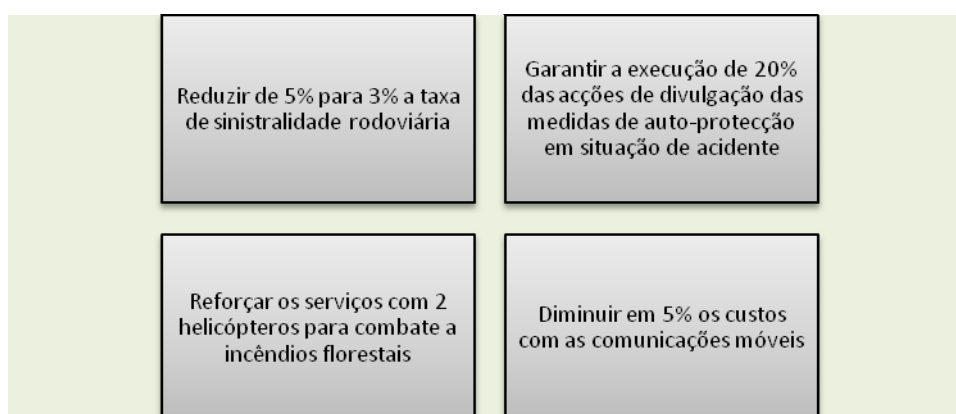
Objectivo 1	Mapas de cobrança de receita
Objectivo 2	Mapas EF1 E EF2
Objectivo 3
Objectivo 4
Objectivo 5
Objectivo 6
Objectivo 7
Objectivo 8
Objectivo 9
Objectivo 10

5. Exemplos de objectivos: Boas e más práticas

Apresentamos um conjunto de objectivos com o propósito de exemplificar boas e más práticas de construção e expressão (comunicação) da estratégia do serviço.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reduzir, garantir, reforçar e diminuir) e o que se visa atingir (diminuir custos com comunicações móveis, reduzir a sinistralidade rodoviária, reforçar serviços com helicópteros e divulgação das medidas de auto-protecção em situação de acidente).

O exigível:

Dinamizar acções de divulgação no âmbito das medidas de auto-protecção em caso de acidente	Reforçar os meios à disposição dos serviços na área de transporte de urgência	Reduzir o tempo de resposta às emergências locais
Aumentar as horas de formação técnico profissional nas forças policiais	Diminuir o tempo de espera para a obtenção de visto para residentes	Melhorar a transparência dos processos de contra-ordenação
Assegurar o reequipamento das forças de segurança com armas ligeiras	Garantir a qualidade dos serviços prestados aos utentes	Aumentar o grau de informatização dos processos de queixas

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: dinamizar; reforçar, reduzir, aumentar, diminuir, melhorar, assegurar e garantir) e o que se visa atingir (dinamizar acções de divulgação das medidas de auto-protecção, reforçar os serviços na área de transporte de urgência, reduzir as respostas em situações de emergência, aumentar a formação técnico profissional nas forças policiais, aumentar o grau de informatização dos processos de queixas, entre outros).

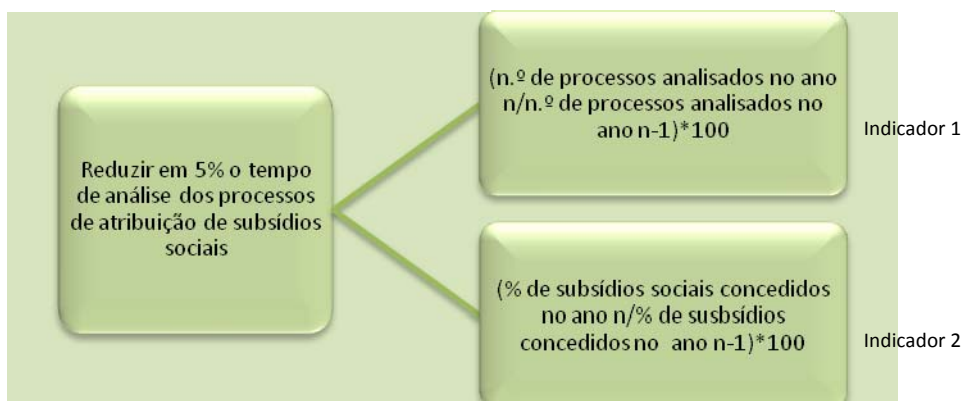
Ob. estratégicos - Má prática

Acção Social	Organizar e apoiar o Voluntariado	Projecto de modernização dos Serviços
Protocolos	Desenvolvimento de novas Áreas de actuação	Melhoria das capacidades quanto às comunicações, sistemas informáticos, assiduidades
Mutualidade	Actividades de publicitação dos serviços	Fomento do desporto e recreio

porque:

Apresentam objectivos tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (mutualidade, desenvolvimento de novas áreas de actuação, protocolos), ou não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos.

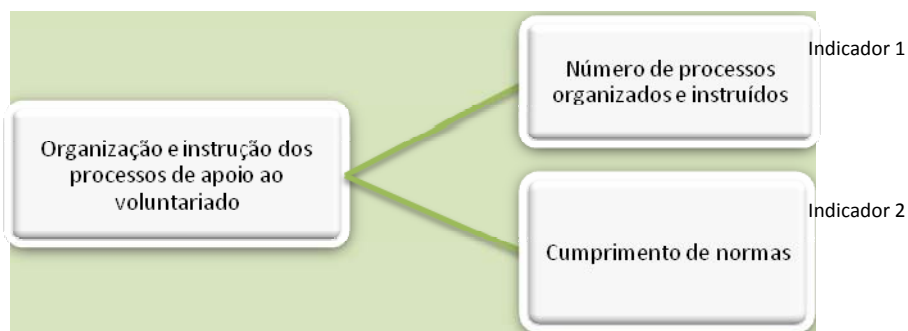
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (reduzir o tempo de análise dos processos de atribuição de subsídios) e quantifica claramente o que se visa atingir (redução de tempo em 5%).

Ob. operacionais - Má prática

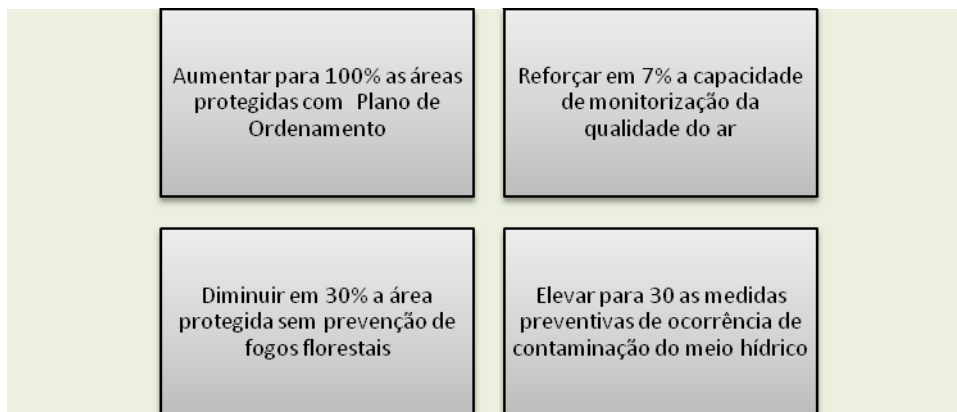


porque:

Não identifica como vai realizar o que se propõe fazer (quer ao nível da organização, quer ao nível da instrução dos processos de apoio ao voluntariado) nem como vai medir.

Ob. estratégicos - Boa prática

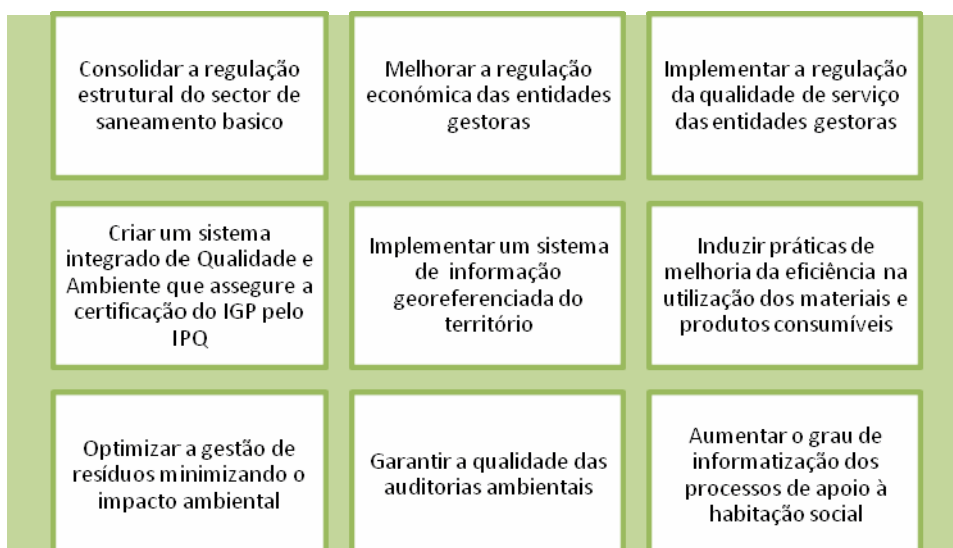
O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: aumentar, reforçar, diminuir, elevar) e o que se visa quantificadamente atingir (100% das áreas protegidas com Plano de Ordenamento, 7% da capacidade de monitorização da qualidade do ar, 30% da área protegida sem prevenção de fogos florestais, 30 medidas preventivas de contaminação do meio hídrico).

O exigível:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: consolidar, melhorar, implementar, criar, induzir, aumentar, garantir e otimizar) e o que se visa atingir (regulação estrutural, regulação económica,

práticas de melhoria de eficiência, qualidade das auditorias ambientais, informatização de processos de apoio à habitação social, entre outros).

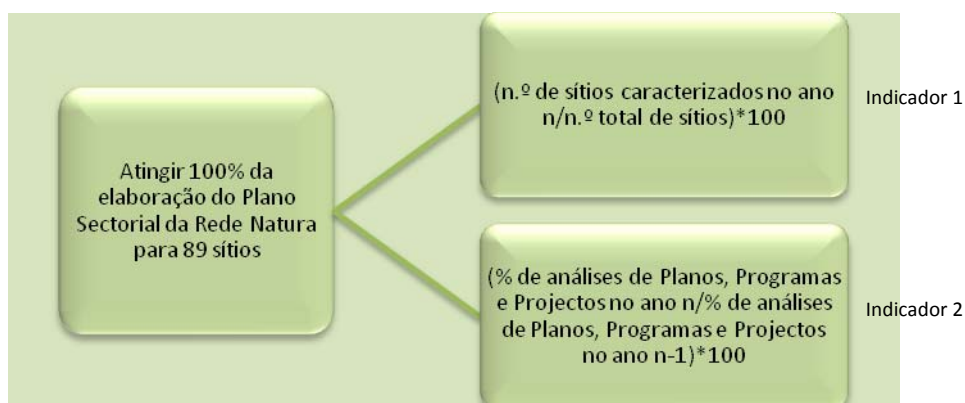
Ob. estratégicos - Má prática

<p>Promover a optimização e racionalização dos meios financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais e adequar o quadro institucional e normativo às novas perspectivas e exigências da administração e gestão dos recursos hídricos</p>	<p>Promover a gestão sustentável da procura de água, nomeadamente a garantia do abastecimento às populações e actividades económicas, baseada na gestão racional dos recursos e nas disponibilidades existentes em cada bacia hidrográfica</p>	<p>Criar as condições legais e técnicas que permitam assegurar a regulação da produção da informação geográfica nacional e simultaneamente a sua gestão e disponibilização</p>
<p>Reforçar a capacidade de intervenção técnica e científica na monitorização da qualidade do ambiente, na óptica do cliente, aumentando o nº de métodos acreditados, reduzindo o tempo de execução e limitando os erros processuais</p>	<p>Incrementar o grau da participação dos cidadãos e o acesso à informação que lhes permita intervir nos processos de decisão em matéria de ambiente e desenvolvimento sustentável</p>	<p>Incrementar a eficácia dos programas de formação do pessoal, abrangendo os vários grupos profissionais, aumentando o tempo global de formação, sem prejuízo de se estimular uma maior intervenção de formadores internos e a redução da despesa cumulativa</p>
<p>Garantir informação válida e comparável sobre os sistemas, operadores de gestão de resíduos e produtores de resíduos</p>	<p>Aumentar o nível de eficácia e eficiência na prestação de serviços e no investimento com autarquias e outros agentes</p>	<p>Assegurar a gestão integrada promovendo medidas preventivas de minimização de riscos e medidas correctivas para a salvaguarda de pessoas e bens</p>

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos.

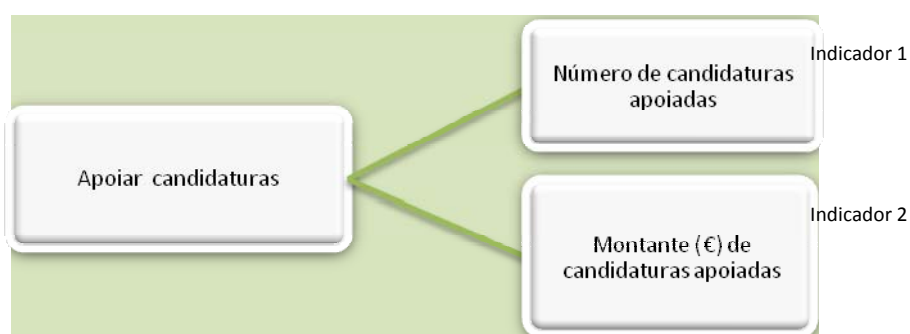
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (elaborar o Plano Sectorial da Rede Natura) e quantifica o que se visa atingir (elaboração do Plano em 89 sítios).

Ob. operacionais - Má prática

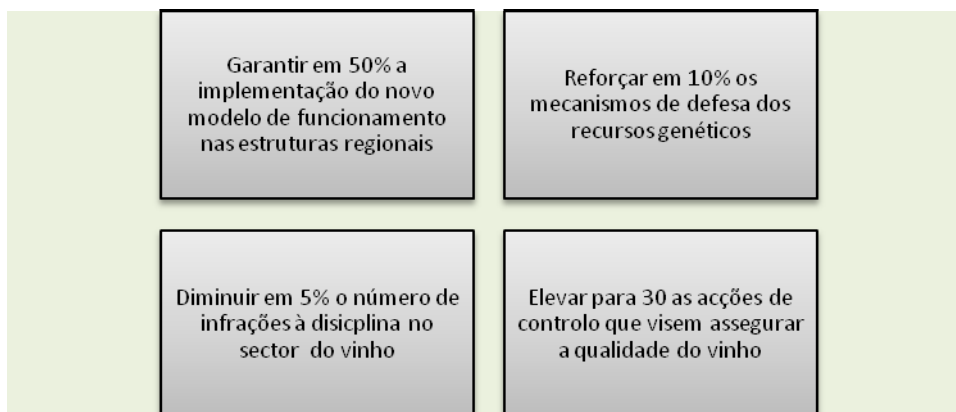


porque:

Não identifica como (apoia as candidaturas) nem que candidaturas visa apoiar.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: garantir; reforçar, diminuir e elevar) e o que se visa atingir quantificadamente (implementar em 50% das estruturas regionais um novo modelo de funcionamento, diminuir em 5% as infrações no sector do vinho, entre outros).

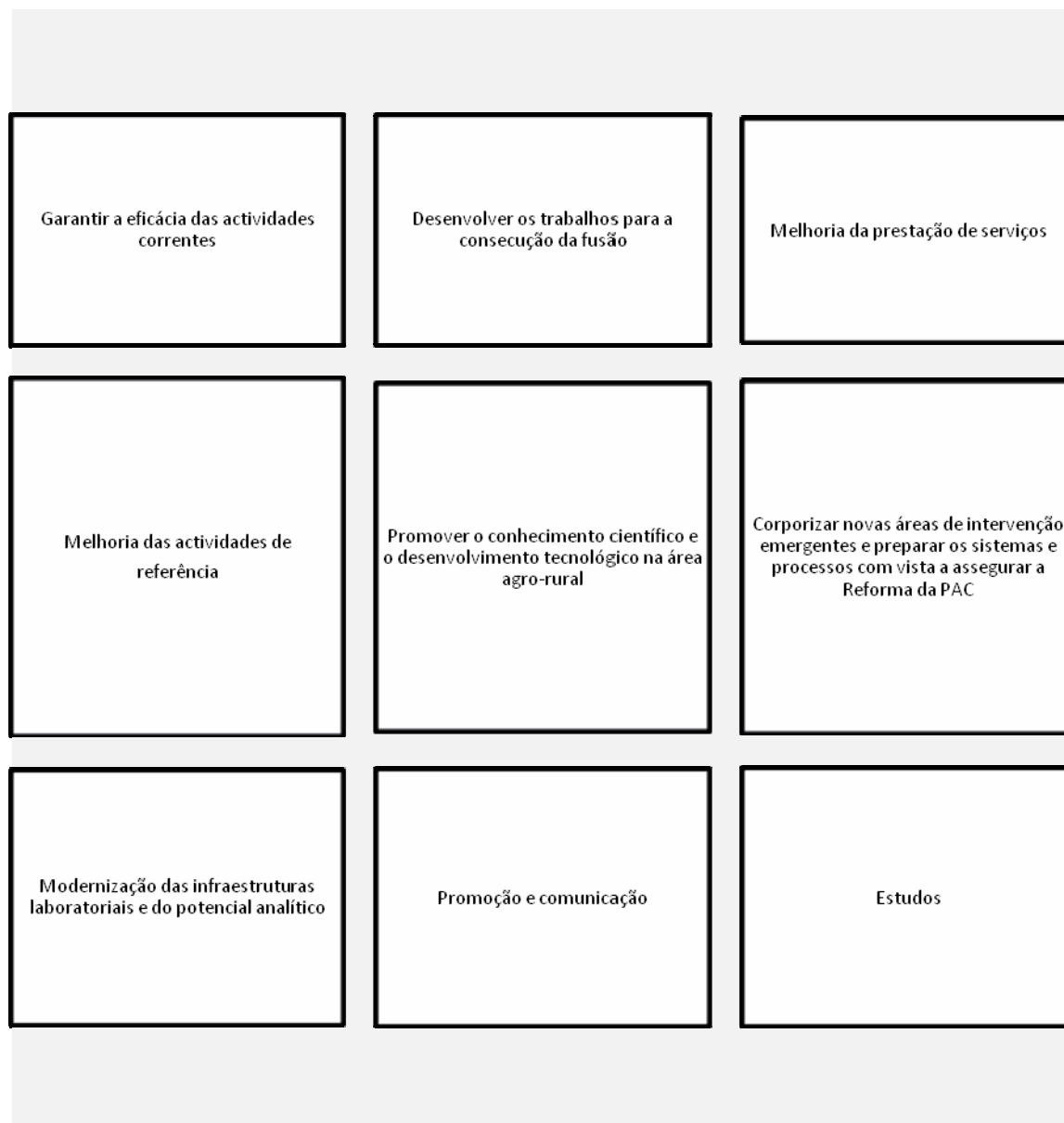
O exigível:

Consolidar o modelo de funcionamento das estruturas regionais	Padronizar as acções de controlo para garantir o nível de qualidade do vinho	Diminuir o número de infracções à disciplina do sector
Melhorar o sistema de certificação de qualidade da produção agro-alimentar	Implementar um sistema de informação integrado do território florestal	Desenvolver o sistema de informação do vinho e da vinha
Implementar a reforma da Organização Institucional do Sector	Aumentar o controlo aos operadores financiados	Assegurar a defesa dos recursos genéticos

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: consolidar; diminuir, melhorar, implementar, desenvolver, assegurar, aumentar e padronizar) e o que se visa atingir (consolidar o modelo de funcionamento, melhorar a qualidade, diminuir o número de infracções à disciplina, aumentar o controlo dos operadores financiados, entre outros).

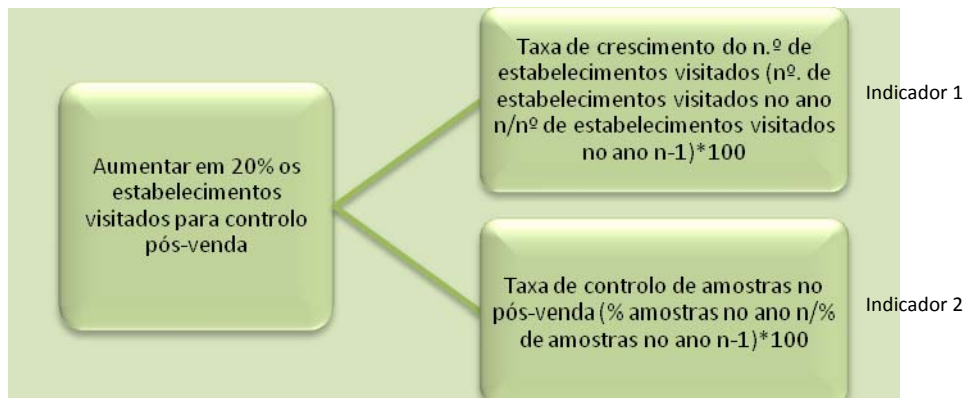
Ob. estratégicos - Má prática



porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos, ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia, são meras intenções.

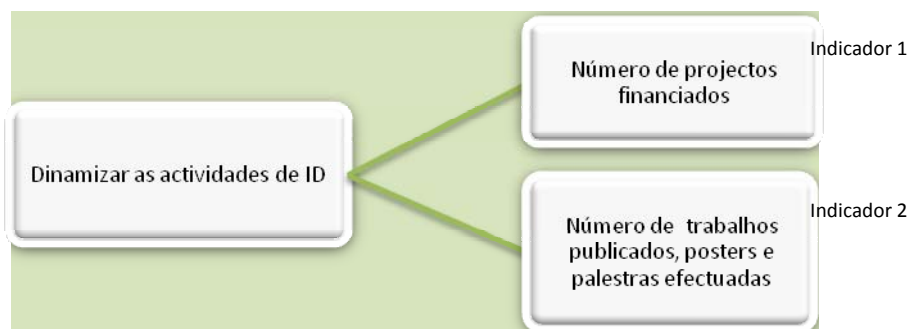
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (aumentar o número de estabelecimentos visitados) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 20% as visitas em estabelecimentos).

Ob. operacionais - Má prática

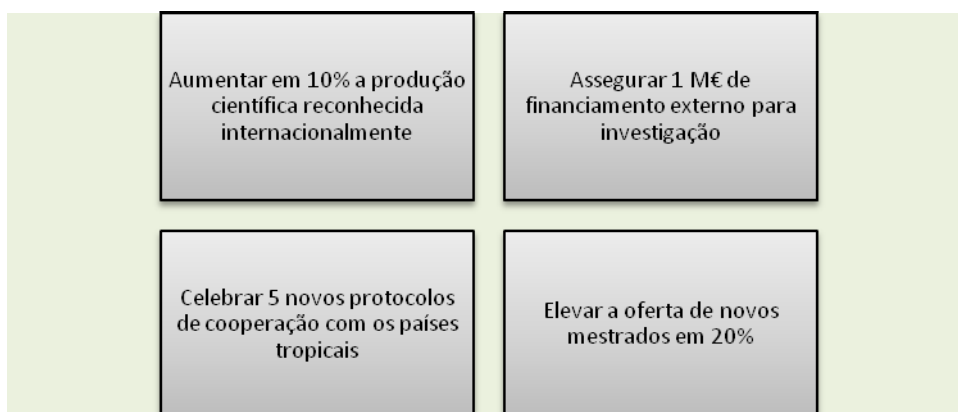


porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (dinamizar as actividades de ID) nem como o vai medir.

Ob. estratégicos - Boa prática

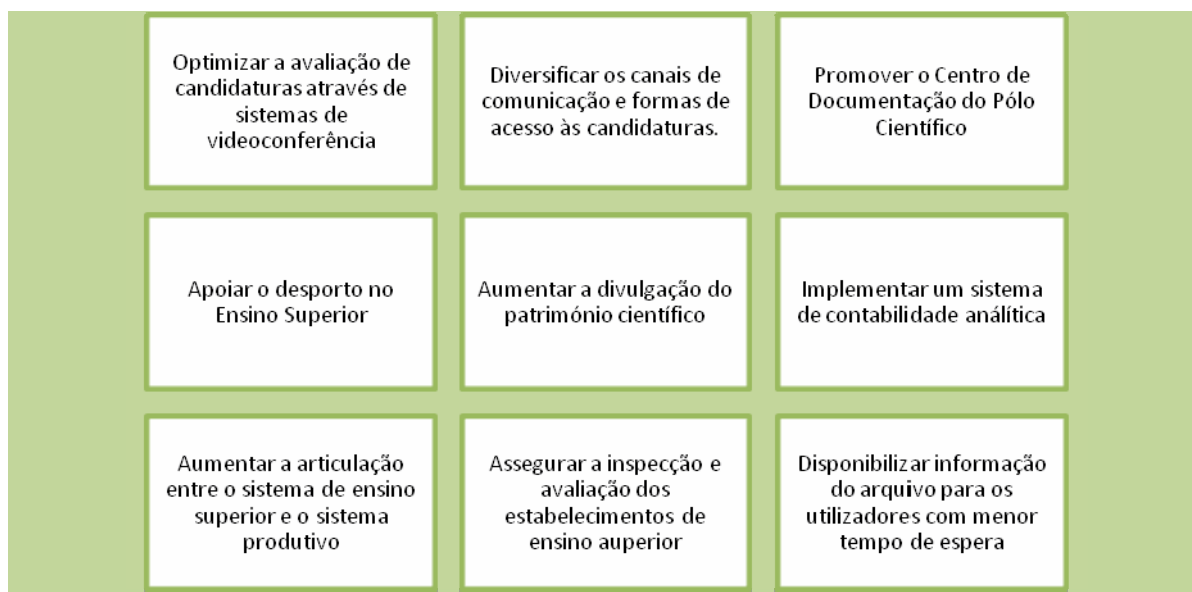
O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: aumentar, assegurar elevar e celebrar) e quantifica o que se visa atingir (10% de produção científica, 1M€ de financiamento externo, 5 novos protocolos e 20% oferta de novos mestrados).

O exigível:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: promover, apoiar, aumentar, implementar, garantir e disponibilizar) e o que se visa atingir (avaliação de candidaturas, divulgação do património, aumentar a produção científica, implementar um sistema de contabilidade, disponibilizar informação do arquivo, inspecção e avaliação dos estabelecimentos de ensino superior, entre outros).

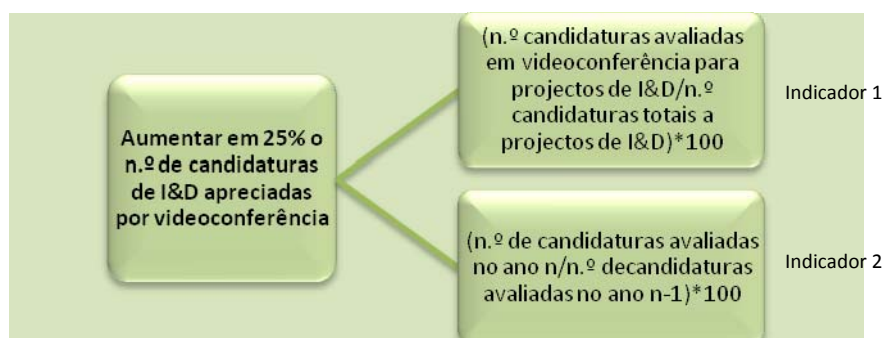
Ob. estratégicos - Má prática

<p>Prosseguir os esforços de promoção do Museu e do Centro de Documentação e Informação com vista ao aumento do número de visitantes e de receitas</p>	<p>Execução do PIDDAC</p>	<p>Cumprimento do Tratado EURATOM</p>
<p>Suportes de informação</p>	<p>Melhoria das capacidades de desempenho através da implementação de acções de formação que qualifiquem e responsabilizem os recursos humanos visando a implementação da gestão por objectivos</p>	<p>Tempo de execução dos processos de avaliação dos estabelecimentos de ensino</p>
<p>Garantir a salvaguarda, valorização e divulgação do património cultural móvel e imaterial, através do controlo, exportação, do inventário, classificação, aquisição, exposição e publicação</p>	<p>Administração Electrónica</p>	<p>Melhoria da recolha de dados e o tratamento da informação tendo em vista o incremento da visibilidade da capacidade científica das unidades de I&D nacionais, na perspectiva simultânea de integração nas redes internacionais de excelência</p>

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (promover a qualificação e apoio técnico financeiro (...) avaliação de medidas adoptadas), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (levantamento das necessidades, administração electrónica, entre outros).

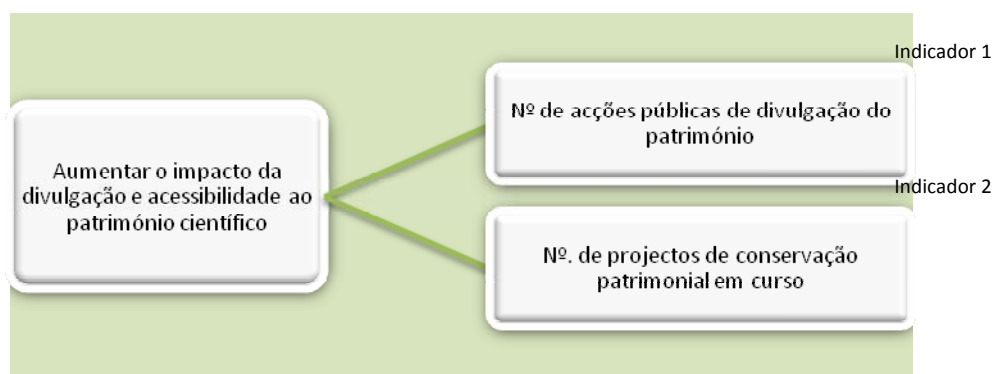
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (aumentar o n.º de candidaturas de I&D apreciadas por videoconferência) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 25%).

Ob. operacionais - Má prática

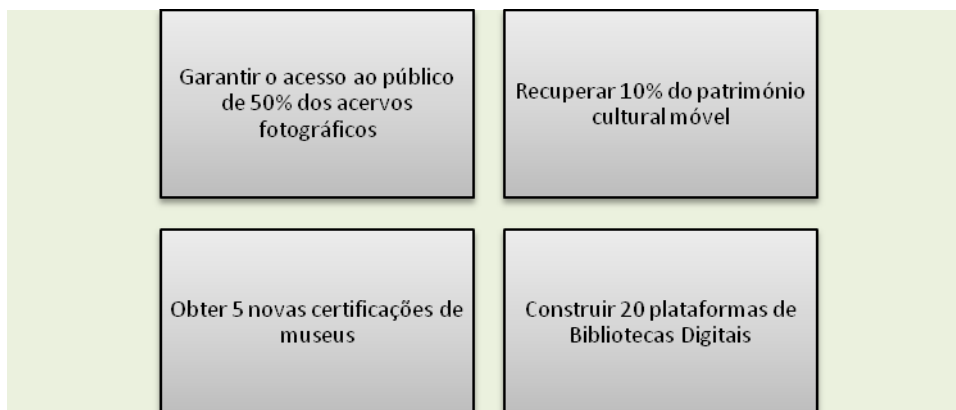


porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (aumentar o impacto da divulgação e o impacto da acessibilidade) nem como vai medir (o aumento do impacto quer na vertente divulgação, quer acessibilidade).

Ob. estratégicos - Boa prática

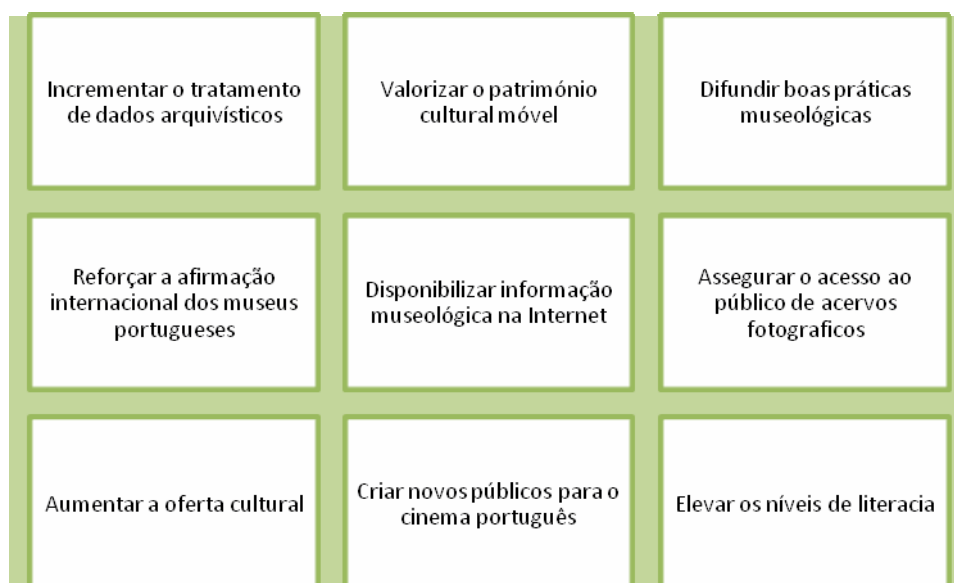
O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: garantir, recuperar, obter e construir) e quantifica o que se visa atingir (acesso ao público de 50% dos acervos fotográficos, 10% do património cultural móvel, 5 novas certificações).

O exigível:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: incrementar, valorizar, difundir, reforçar, disponibilizar e assegurar) e o que se visa atingir (tratamento de dados arquivísticos, boas práticas museológicas, afirmação internacional dos museus portugueses, acesso a acervos fotográficos e níveis de literacia).

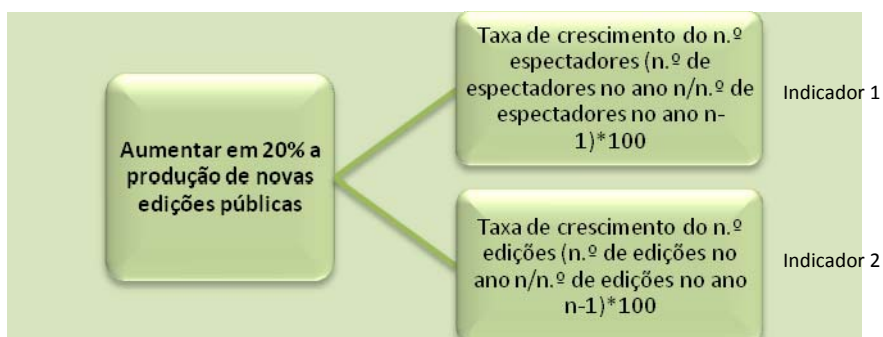
Ob. estratégicos - Má prática

<p>Diminuir o tempo de processamento bibliográfico das obras entradas, e do tempo de execução e entrega ao utente dos trabalhos de reprodução, nas suas variadas formas, colocando-as</p>	<p>Produtividade e gestão da despesa</p>	<p>Património e informação</p>
<p>Estudo dos materiais</p>	<p>Assegurar a coordenação e o apoio à gestão técnica e adm. financeira dos Museus serviços integrados ou de outros que lhe venham a ser afectos, manutenção e ampliação de imóveis</p>	<p>Levantamento das necessidades</p>
<p>Garantir a salvaguarda, valorização e divulgação do património cultural móvel e imaterial, através do controlo, exportação, do inventário, classificação, aquisição, exposição e publicação.</p>	<p>Concretizar a produção e difusão de normas e procedimentos nas diversas componentes da prática museológica e da gestão cultural, visando a consolidação da realidade museológica a par do desenvolvimentos de competências de formação dos profissionais</p>	<p>Promover a qualificação dos Museus portugueses através de processos de certificação e de apoio técnico e financeiro, assegurar o acompanhamento e monitorização, prioridades e necessidades estratégicas, avaliação de medidas adoptadas, programas desenvolvido</p>

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (promover a qualificação e apoio técnico financeiro (...) avaliação de medidas adoptadas), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (levantamento das necessidades, produtividade e gestão da despesa, entre outros).

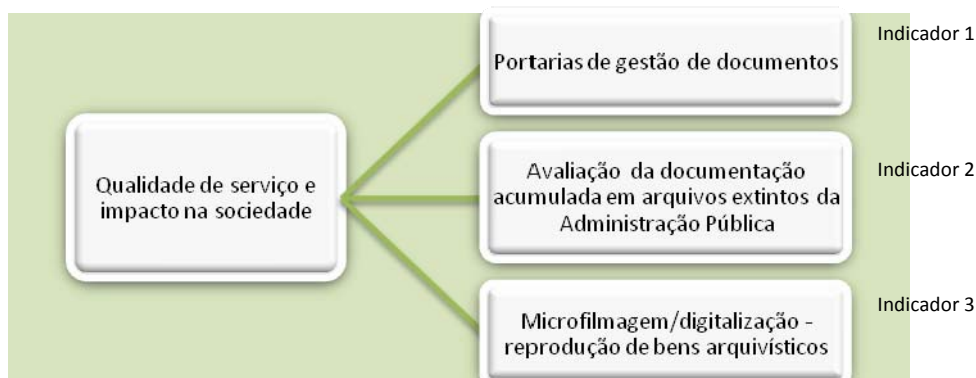
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (produção de novas edições públicas) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 20%).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (garante a qualidade de serviço e o impacto na sociedade) nem como vai medir (a qualidade do serviço e o impacto na sociedade).

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Contribuir em 1% para o mercado europeu de equipamentos de defesa	Elevar em 20% a qualidade na produção das cartas topográficas	Aumentar em 7% o número de receptores e respectivas antenas GNSS
Melhorar em 15% a resposta nacional às necessidades de defesa e militares	Estabelecer 5 novas parcerias estratégicas em inovação tecnológica em necessidades de defesa e militares	Assegurar um padrão de qualidade de ambiente operacional não inferior a 3,5 pontos

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: contribuir, elevar, aumentar, melhorar, estabelecer, assegurar) e quantifica o que se visa concretizar (1% do mercado de equipamentos de defesa, 20% da qualidade das cartas topográficas, 7% o número de receptores e respectivas antenas).

O exigível:

Dinamizar as actividades de investigação científica ligadas à defesa	Melhorar o tempo de resposta dos pedidos formulados para aquisição de cartas topográficas	Diminuir o número de fotografias digitais não satisfeitas em 5 dias úteis
Redireccionar o financiamento dos projectos para a computação e processamento de sinal	Difundir os novos conhecimentos recensados sobre estratégia militar	Obter a certificação de qualidade dos cursos ministrados no IESM
Alargar a divulgação de informação sobre a luta contra o terrorismo a todos os Centros de Estratégia portugueses	Inventariar as necessidades de ensino dos 3 ramos das forças armadas	Celebrar novos protocolos com congéneres internacionais

porque:

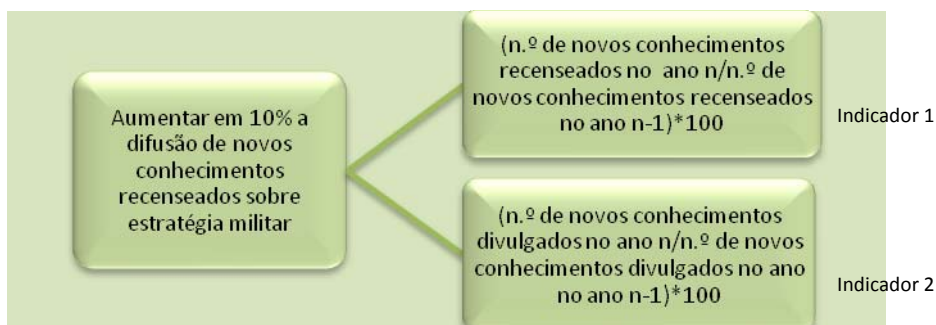
Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: dinamizar, melhorar, diminuir, redireccionar, difundir, obter, alargar, inventariar e celebrar) e o que se visa atingir (tempo de resposta, certificação da qualidade dos cursos ministrados, necessidades de ensino, informação sobre a luta contra o terrorismo).

Ob. estratégicos - Má prática

Desenvolvimento de projectos e trabalhos para a recuperação de imóveis	Criação de valências na área da saúde	Incremento de acordos com outras entidades
Melhorar os equipamentos sociais	Desenvolvimento da interligação com outras entidades	Introdução de novas aplicações
Integração gradual dos vários sistemas na área financeira, na área de aprovisionamento, na área de pessoal, e implementação de uma Base de Dados sobre RH	Reorganização de ficheiros	Rentabilização dos alojamentos colocados c/ aumento da oferta e c/contrapartida recíproca

porque:

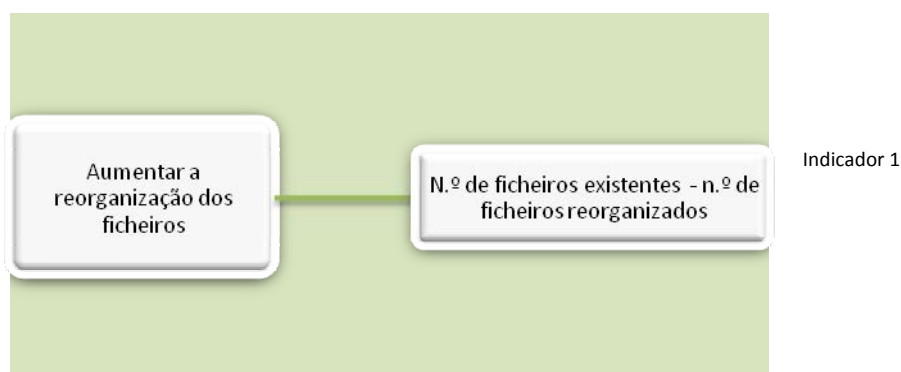
Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (integração gradual dos vários sistemas na área financeira, na área de aprovisionamento, na área de pessoal, e implementação de uma Base de Dados sobre RH) ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (desenvolvimento da interligação com outras entidades, reorganização de ficheiros).



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (a difusão de novos conhecimentos recenseados sobre estratégia militar) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 10% o número de conhecimentos difundidos).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (aumentar a reorganização dos ficheiros) nem como vai medir a efectiva reorganização.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Reduzir em 5% o abandono escolar	Aumentar em 20% o número de alunos a frequentar cursos profissionais	Assegurar a informatização de 80% dos estabelecimentos do ensino básico
Reforçar em 10% o investimento na rede de bibliotecas escolares	Aumentar para 90% a taxa de pré-escolarização	Celebrar com 20 escolas contratos de autonomia

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reduzir, aumentar, assegurar, reforçar e celebrar) e quantifica o que se visa concretizar (5% do abandono escolar, 20% do número de alunos a frequentar cursos profissionais, 80% dos estabelecimentos do ensino básico, entre outros).

O exigível:

Alargar o ensino do inglês aos estabelecimentos de educação pré-escolar	Aumentar o número de alunos beneficiados com a acção social escolar	Promover a integração dos alunos provenientes de outras nacionalidades
Reforçar as medidas de segurança nas escolas	Implementar o plano de acção para a melhoria dos resultados na disciplina de Matemática no ensino básico	Promover o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no ensino secundário
Alargar o número de alunos beneficiários de ensino assistido	Reorganizar a rede de escolas do primeiro ciclo	Rever as condições de acesso à profissão de professor

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: alargar, aumentar, promover, reforçar, implementar, reorganizar e rever) e o que se visa atingir (integração dos alunos provenientes de outras nacionalidades, mais segurança nas escolas, melhorar os resultados na Matemática, otimizar instalações e recursos, entre outros).

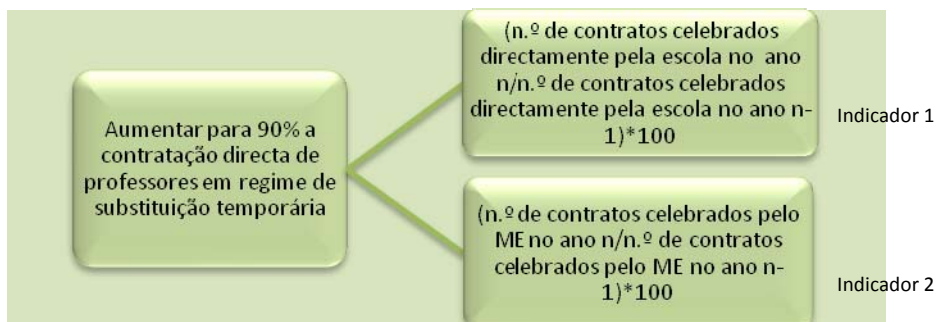
Ob. estratégicos - Má prática

Colocação plena de professores	Criar condições para a estabilização do corpo docente e melhorar o sistema de apoios educativos criando um grupo de recrutamento para a Educação Especial	Aumento da qualidade e da eficiência
Aumento da qualificação do pessoal docente e não docente	Diminuição dos custos	Aumento da formação externa
Articulação das políticas educativas e sociais com a acção social complementar	Apoio ao beneficiário	Apoio à criança

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (estabilizar o corpo docente (...) melhorar o sistema de apoios educativos (...) criar um grupo de recrutamento para a Educação Especial), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (apoio ao beneficiário, diminuição de custos), ou são meras intenções.

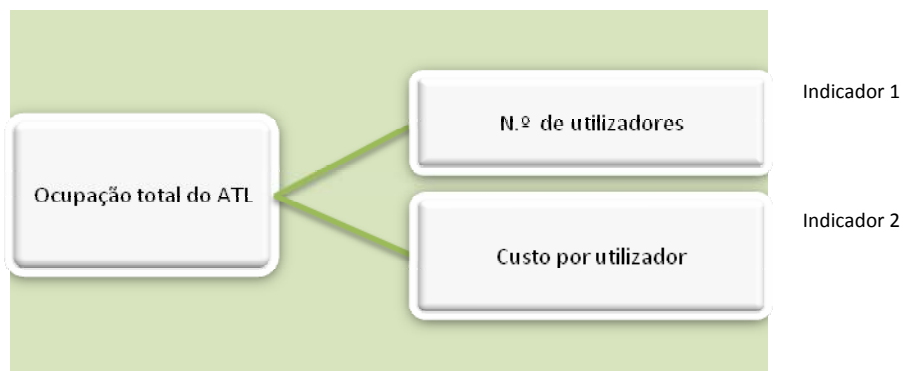
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (aumentar a contratação directa de professores pelas escolas) e quantifica o que se visa atingir (90% de contratação directa pelas escolas).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (ocupação total do ATL) nem como vai medir.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Reduzir em 20% a dependência energética do exterior	Elevar em 5% os incentivos ao investimento empresarial qualificado	Aumentar em 50% a presença da Marca Portugal na web
Expandir em 20% a oferta de escolas de formação hoteleira e turística	Aumentar em 10% a utilização de biocombustíveis nos transportes públicos	Assegurar em 95% a execução financeira dos pedidos de pagamento apresentados no ano

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reduzir, elevar, aumentar, expandir, assegurar) e quantifica o que se visa concretizar (20% da dependência energética do exterior, 5% dos incentivos ao investimento empresarial qualificado, 50% da presença da Marca Portugal na Web, entre outros).

O exigível:

Fomentar o espírito empreendedor entre os jovens	Melhorar o grau de satisfação dos clientes	Estimular a criação de processos inovadores de desenvolvimento empresarial
Garantir a adequação ambiental de todo o processo energético	Aumentar a percepção positiva de estrangeiros que nos visitam durante grandes eventos	Alargar a rede de emissores de informação válida e relevante
Assegurar a criação de emprego qualificado	Aumentar a utilização de energias renováveis	Promover o aumento das exportações nacionais nos mercados externos prioritários

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: fomentar, melhorar, estimular, garantir, aumentar, alargar, promover e assegurar) e o que se visa atingir (o empreendedorismo, diagnosticar a satisfação dos clientes, a criação de processos inovadores de desenvolvimento empresarial, a adequação ambiental de todo o processo energético, entre outros).

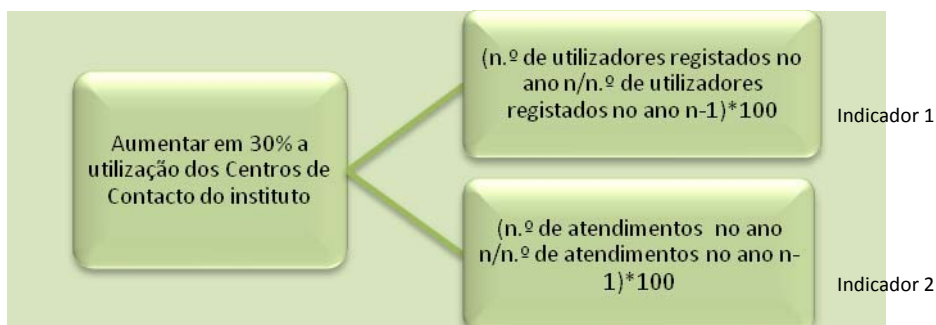
Ob. estratégicos - Má prática

Estimular e favorecer a concorrência, por forma a promover a defesa dos consumidores, bem como a competitividade e a eficiência das empresas	Promover a eficiência energética	Criar um instrumento de monitorização contínua da evolução da percepção de Portugal e da eficácia das acções de promoção
Realizar o Prémio Excelência para grandes empresas, PME's e sector público, com cerimónia de entrega durante a Semana da Qualidade	Maior eficácia e eficiência na atribuição dos direitos de Propriedade Industrial	Consolidar a intervenção do instituto no quadro do sistema nacional de certificação profissional e no respeito pelas normas nacionais, comunitárias e internacionais, para o reconhecimento de qualificações
Cumprir com eficácia e qualidade os compromissos de execução financeira	Garantir a segurança do abastecimento de energia, através da diversificação dos recursos primários e dos serviços energéticos	Consolidar e expandir a oferta de formação inicial através das escolas de turismo e promover a qualificação dos recursos humanos do sector, através de acções de formação para activos.

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (estimular a concorrência (...) defender os consumidores (...) defender a competitividade e a eficiência das empresas), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (Promover a eficiência energética), ou são meras intenções.

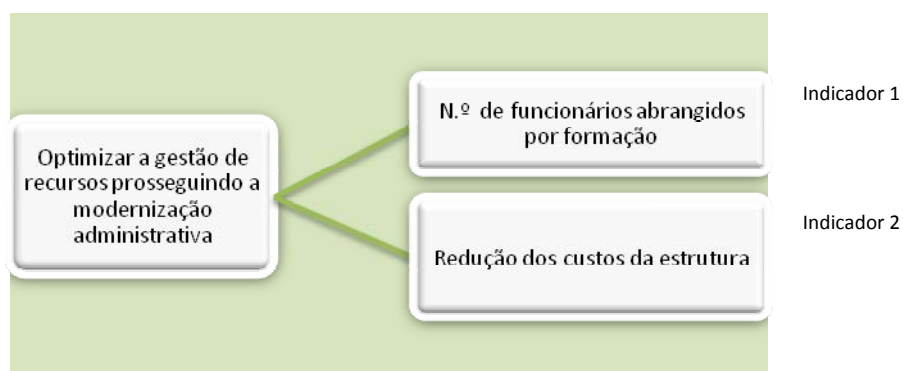
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (aumentar a utilização dos centros) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 30% a utilização dos Centros).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (formação e redução de custos) nem como vai medir.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Melhorar em 2% a transparência das contas públicas	Aumentar em 5% a cobrança das receitas fiscais	Reduzir em 0,5% ao ano o deficit público
Incrementar em 4% o desempenho da inspeção tributária	Melhorar em 10% os procedimentos de auditoria no âmbito do Sistema de Controlo Interno	Minimizar em 8% os custos da dívida pública

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: melhorar, aumentar, reduzir, incrementar, melhorar, minimizar) e quantifica o que se visa concretizar (2% a transparência das contas públicas, 5% a cobrança das receitas fiscais, 0,5% ao ano o deficit público, 4% o desempenho da Inspeção Tributária, entre outros).

O exigível:

Racionalizar os serviços na Administração Pública	Melhorar os procedimentos de elaboração das contas nacionais das Administrações Públicas	Modernizar o processo orçamental
Controlar a execução da política financeira do Estado	Melhorar a equidade no sistema fiscal	Combater a fraude e evasão fiscal
Reforçar a competitividade da economia nacional	Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho de serviços do Ministério	Assegurar o funcionamento eficiente do mercado da dívida pública portuguesa

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: racionalizar melhorar, modernizar, controlar, combater, reforçar, desenvolver, assegurar) e o que se visa atingir (serviços, procedimentos de elaboração das contas nacionais, processo orçamental, política financeira, sistema fiscal, sistemas de avaliação, funcionamento eficiente, entre outros).

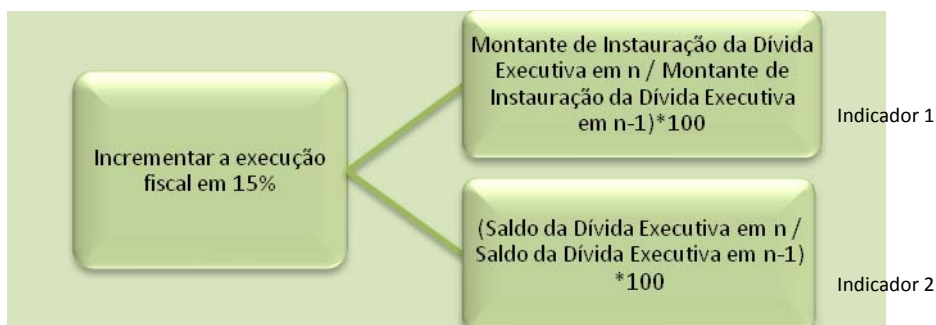
Ob. estratégicos - Má prática

Promover a gestão racional e a valorização dos recursos públicos (recursos humanos, financeiros, patrimoniais e informacionais)	Contribuir para a definição de uma estratégia global para o sector empresarial do Estado e assegurar uma gestão eficiente dos apoios e dos activos financeiros do Estado	Redefinir procedimentos e circuitos numa óptica de racionalização/automatização de processos e da redução de custos de funcionamento, em valores a fixar para cada unidade orgânica após competente estudo
Desenhar circuitos de articulação e delimitar áreas de intervenção com os diversos serviços e organismos do MFAP nas matérias em que a SG tem competências horizontais	Potenciar o processo de cobrança de receitas, de recuperação de créditos e de controlo da execução das despesas a cargo da DGT, de forma a contribuir para a consolidação orçamental	Coordenar as políticas de recursos humanos na Administração Pública
Garantir a eficácia e eficiência do processamento das operações de financiamento e de gestão activa da dívida pública	Promover a utilização das tecnologias de informação e comunicação e racionalizar a gestão dos recursos, contribuindo para a modernização e a qualidade na Administração Pública	Contribuir para a melhoria do nível dos beneficiários, assegurando-lhes o acesso às prestações do sistema de acção social complementar e desenvolver laços de solidariedade entre os beneficiários

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (Desenhar circuitos de articulação e delimitar áreas de intervenção com os diversos serviços e organismos do MFAP ou Contribuir para a definição de uma estratégia global para o Sector Empresarial do Estado e assegurar uma gestão eficiente dos apoios) ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (coordenar as políticas de recursos humanos na Administração Pública).

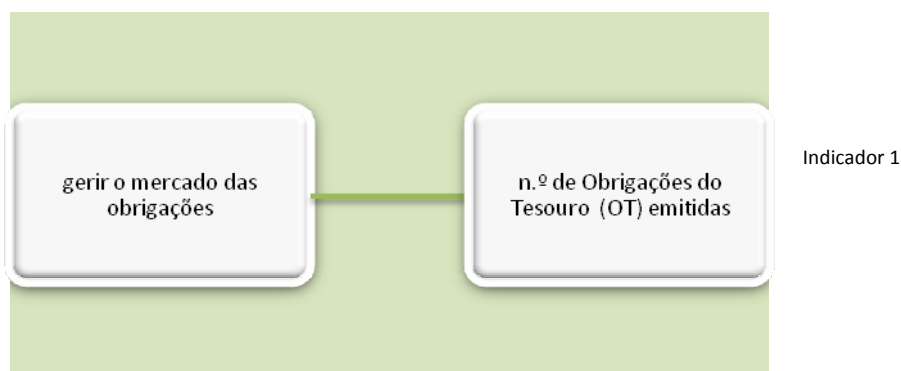
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (Incrementar a execução fiscal) e quantifica o que se visa atingir (reduzir em 15% o montante de instauração e o saldo da Dívida Executiva).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (gerir o mercado das obrigações) nem como vai medir n.º de Obrigações do Tesouro emitidas.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Reforçar em 10% a prevenção da criminalidade económica	Assegurar 100% da formação no âmbito da medicina legal	Avaliar a qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho em 50% das entidades tuteladas
Diminuir em 20 dias úteis o tratamento de 100% da informação estatística da Justiça	Executar 75% das acções de formação programadas	Reduzir para 24 horas o tempo de resposta para acolhimento de jovens em perigo

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reforçar, assegurar, avaliar, diminuir, executar, reduzir) e quantifica o que se visa concretizar (avaliar a qualidade da medição do desempenho em 50% das entidades tuteladas, limitar a 24 horas o tempo de resposta).

O exigível:

Garantir a avaliação da actividade desenvolvida em 85% das conservatórias	Reduzir o número de processos para julgamento	Aumentar o número de indivíduos com pulseira electrónica
Elevar o número de perícias médico-legais realizadas em capitais de distrito	Uniformizar os relatórios de perícia médico legal	Melhorar a preparação dos funcionários judiciais
Assegurar a aquisição de conhecimentos e técnicas de outras áreas do saber úteis para a compreensão judiciária	Diminuir a demora de entrega de relatórios sociais nos processos de justiça de menores	Fiscalizar os adiamentos de audiências e sessões de julgamento

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: garantir, reduzir, melhorar, uniformizar, assegurar, fiscalizar) e o que se visa atingir (avaliar actividade desenvolvida pelas conservatórias, indivíduos com pulseira electrónica, preparação dos funcionários judiciais, entre outros).

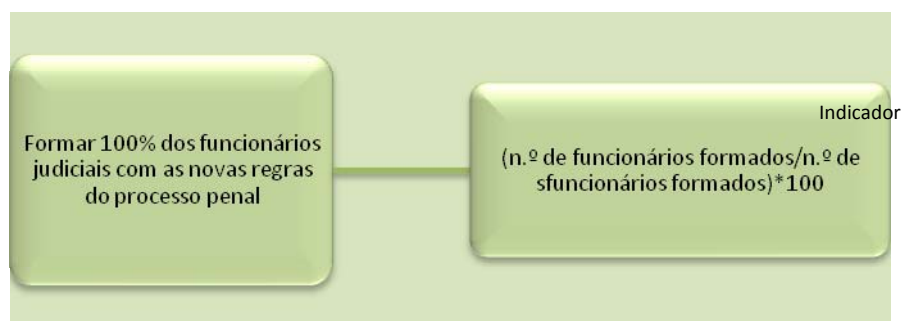
Ob. estratégicos - Má prática

Ocupação dos estabelecimentos prisionais	Atrasos no cumprimento de diligências	Formação de conservadores, notários e outros funcionários
Depósito de objectos penhorados ou apreendidos	Informatização das guias de pagamento	Desformalização de procedimentos
Simplificar e modernizar processos com recurso às TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação)	Acompanhamento e monitorização das medidas legislativas de execução do Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais e Reforma do Contencioso Administrativo e avaliação do Código de Processo nos Tribunais Administrativos com vista à sua eventual revisão	Acompanhamento trimestral da execução dos fundos comunitários no âmbito de estágios profissionais, de investimentos realizados e outros de idêntica natureza

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (acompanhamento e monitorização de medidas legislativas e avaliação de Códigos) ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (simplificar e modernizar processos com recurso a TIC)

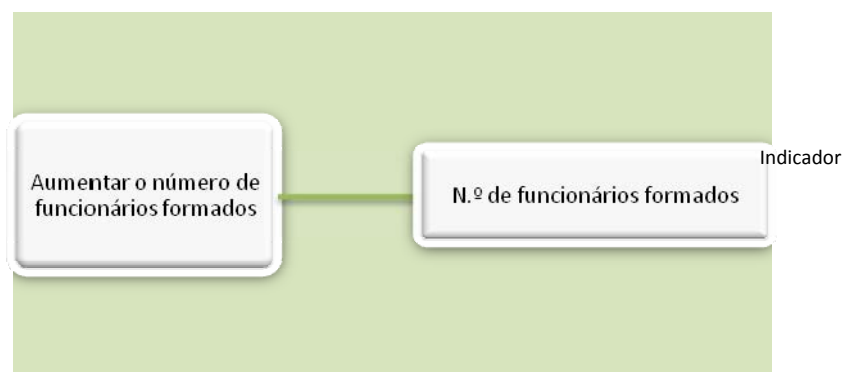
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (a formação dos funcionários judiciais em processo penal) e quantifica o que se visa atingir (formar 100% dos funcionários).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (aumentar o n.º de funcionários formados) nem como vai medir o eventual aumento do número de funcionários formados.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Reforçar em 5% as relações externas de Portugal com os países beneficiários de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD)	Concretizar 80% das medidas propostas na estratégia de reorganização da cooperação portuguesa	Aumentar em 3% os compromissos internacionais em termos de ajuda ao desenvolvimento
Elevar em 10% a troca on line da informação sobre cooperantes	Garantir 20% da avaliação prévia dos programas de cooperação	Melhorar em 2% a transparência dos processos de cooperação

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reforçar, concretizar, aumentar, garantir, elevar, melhorar) e quantifica o que se visa concretizar (5% das relações externas com os países beneficiários de APD, 80% das medidas propostas na estratégia de organização, 3% dos compromissos internacionais em termos de ajuda ao desenvolvimento).

O exigível:

Alinhar a programação anual da ajuda ao desenvolvimento com as prioridades dos países terceiros	Melhorar o tempo de resposta dos pedidos formulados por terceiras entidades	Uniformizar critérios, conceitos e terminologia utilizados nos textos e quadros dos PAC
Assegurar a notificação a todos os participantes sobre transferências (aceites e recusadas) de armamento	Alargar a lógica subjacente da cooperação multilateral à bilateral	Garantir a complementaridade entre os programas comunitários e os PIC/PAC negociados com os países parceiros
Alargar a divulgação de informação económica a todas as Embaixadas Portuguesas	Impulsionar a defesa do uso sustentável dos oceanos	Implementar o consulado virtual em todos os consulados Portugueses

porque:

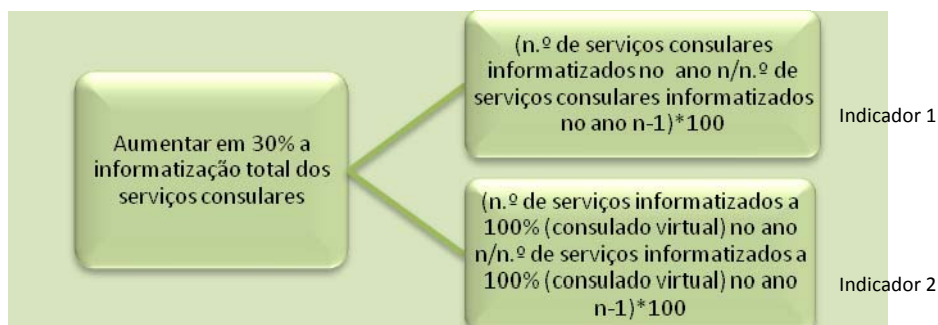
Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: alinhar, melhorar, uniformizar, assegurar, garantir, alargar, impulsionar, implementar) e o que se visa atingir (tempo de resposta, critérios, conceitos e terminologia, complementaridade entre programas, consulado virtual, uso sustentável dos oceanos).

Ob. estratégicos - Má prática

Diminuir o tempo de resposta para a obtenção de visto de escala, visto de trânsito, visto de curta duração, visto de estada temporária e visto de residência e de emissão de passaporte	Aumentar o número de acessos e páginas visitadas	Segurança e informação
Rumar a uma diplomacia do século XXI	Ter estabelecido as funcionalidades informáticas a ser contempladas na plataforma tecnológica base, bem como as suas bases de dados, os seus utilizadores, internos e externos e outputs de informação analítica. e aumentar o uso das mesmas	Documentar as funções de todos os cargos das unidades orgânicas previstas no novo modelo organizacional e iniciar a implementação de 6 processos críticos
Aumentar em 15% o nível de compromissos de plafond, de contratos e de pagamentos efectivos, em relação às várias áreas de intervenção	Defender e afirmar a língua e a cultura portuguesas	Contribuir para a formulação das posições de Portugal na UNESCO e difundir os seus programas no País

porque:

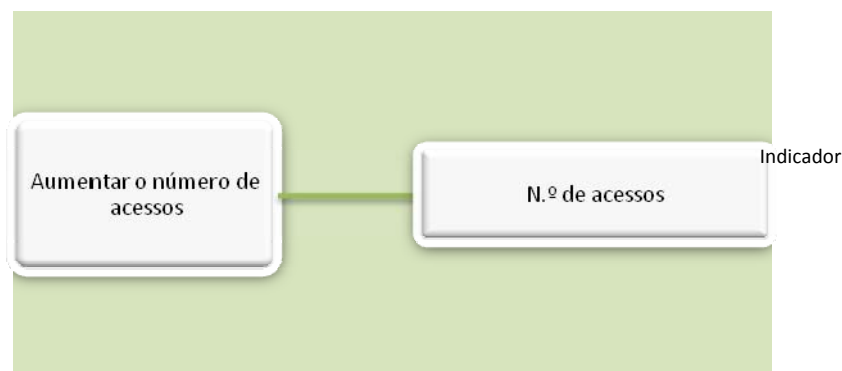
Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (estabelecer as funcionalidades informáticas (...) e aumentar o uso das mesmas), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (rumar a uma diplomacia do século XXI, segurança e informação).



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (a informatização total dos serviços consulares portugueses) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 30% o número de serviços 100% informatizados).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (aumentar quer os acessos quer as páginas visitadas) nem como vai medir o eventual aumento do número de acessos.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:

Reduzir de 3.1% para 0% o n.º de utentes s/médico família	Reduzir de 13% para 10% o n.º de consultas marcadas e não realizadas	Diminuir em 8% a taxa de Mortalidade de cranco da mama
Diminuir em 5% a incidência da Tuberculose	Diminuir em 5% a Taxa de mortalidade de Enfarte Agudo do Miocárdio (EAM) ulação com idade <65 anos	Atingir 40% das consultas marcadas por telefone

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reduzir, diminuir, atingir) e quantifica o que se visa concretizar (0% de número de utentes sem médico de família, 10% do número de consultas marcadas e não realizadas, 40% de consultas marcadas por telefone).

O exigível:

Comprovar a qualidade dos medicamentos e produtos de saúde	Garantir a fiabilidade da informação de Gestão prestada pelas Instituições do SNS	Reforçar a rede de desfibrilhação automática externa
Alargar a área de influência CODU	Alargar a rede de ambulâncias de socorro e da rede VMER	Garantir que a % de grávidas não vigiadas seja inferior a 1%
Proceder ao licenciamento das entidades relacionadas com o circuito do medicamento e produtos de saúde	Realizar as competências legais de fiscalização em matéria de inspeção a todos os agentes intervenientes no circuito da farmácia e do medicamento	Garantir a Normalização de Procedimentos nas Áreas de SI dos Centros de Saúde

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: comprovar, garantir, reforçar, alargar, proceder e realizar) e o que se visa atingir (qualidade dos medicamentos, fiabilidade da informação, rede de ambulâncias de socorro e da rede VIVER e licenciamento de entidades).

Ob. estratégicos - Má prática

Manutenção e se possível, aumento do número de consultas	Monitorizar o fenómeno das drogas e das toxicodependências e contribuir para o aumento do conhecimento nesta área, em estreita colaboração com as diferentes instâncias europeias e internacionais com responsabilidades nesta matéria.	Remodelar o património físico e inventariar os SI das diferentes unidades de saúde
Atribuir médicos de família a todos os utentes; Atingir 3,9 consultas por hora médica; Atingir 60% de consultas com marcação	Atingir 40% das consultas marcadas por telefone; Atingir 10% das consultas marcadas não realizadas	Redução em 3% de demora face ao registado no final de 2003; Aumento de 2 pp do internamento face ao registado no final de 2003, i.e., de 66% para 68%; Aumento de 5% das altas.
Qualificação dos Recursos Humanos	Manutenção e/ou criação de programas e estruturas sócio-sanitárias no âmbito da redução de comportamentos de risco e minimização de danos individuais e sociais provocados pela toxicodependência.	Contratualização com as Instituições do SNS

porque:

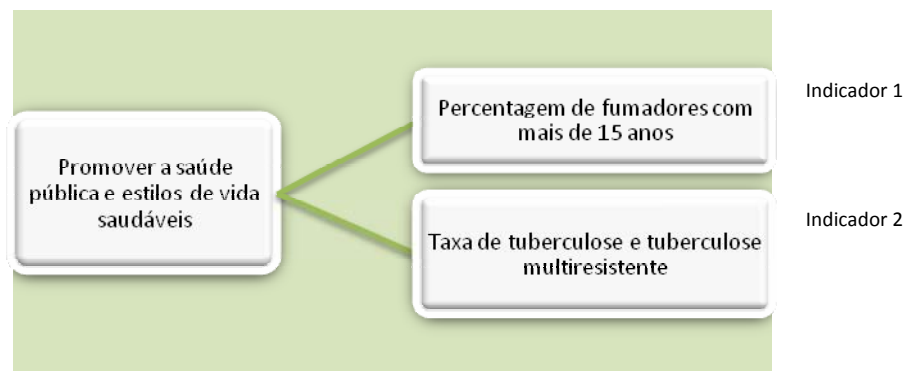
Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos (monitorizar o fenómeno das drogas e contribuir para o aumento do conhecimento e estreitar a colaboração com instituições), ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia (qualificação dos recursos humanos).



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (acesso dos diabéticos a 100% de todas as vertentes do Programa Nacional de Diabetes Mellitus) e quantifica o que se visa atingir (aumentar em 30% o número de diabéticos com acesso).

Ob. operacionais - Má prática

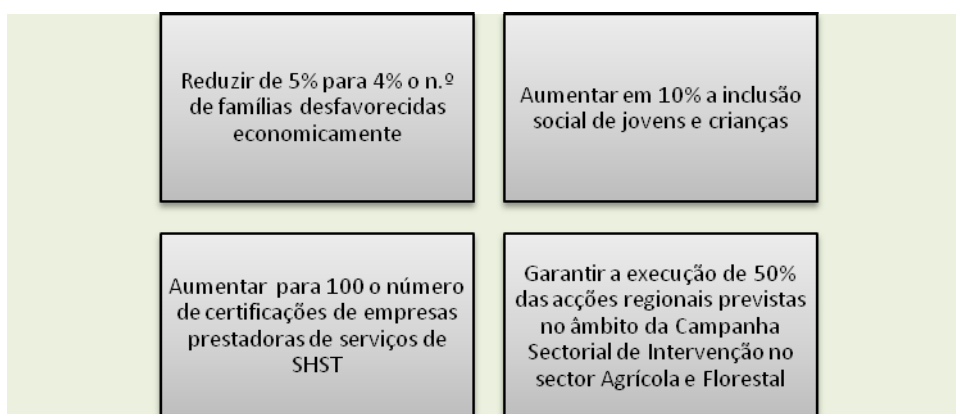


porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (promover a saúde pública e estilos de vida saudáveis) nem como vai medir.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: reduzir, aumentar e garantir) e o que se visa atingir (número de famílias desfavorecidas, inclusão de jovens e crianças, certificações de empresas, entre outros).

O exigível:

Avaliar os Acordos com CCDs e Restaurantes	Promover a utilização correcta das verbas FSE na óptica da boa gestão financeira	Garantir o funcionamento adequado do Sistema Integrado de Informação FSE
Promover a inclusão social de todas as crianças e jovens	Dinamizar a formação profissional como medida estrutural de combate ao desemprego	Contribuir para o funcionamento eficaz do Sistema Nacional de Controlo
Construir um novo modelo de intervenção no internato	Incrementar a cooperação externa para efeitos de <i>benchmarking</i>	Assegurar a integração económica dos grupos desfavorecidos

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: avaliar; promover, garantir, contribuir, incrementar e assegurar) e o que se visa atingir (utilização correcta das verbas FSE, inclusão social, intervenções estruturais, cooperação externa, entre outros).

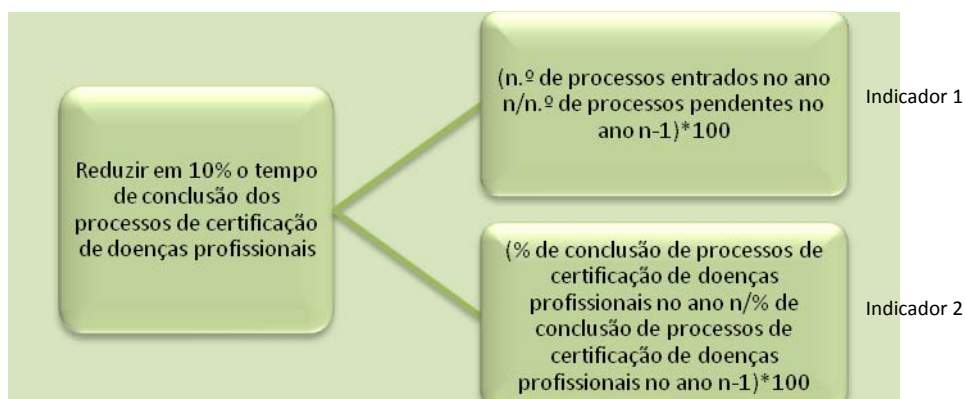
Ob. estratégicos - Má prática

<p>Alargar e reforçar as medidas normativas de coordenação internacional das legislações de seg. social no âmbito da UE e das Org. Multilaterais com vista à melhoria e desenv^o dos direitos das pessoas abrangidas</p>	<p>Alargamento e reforço das medidas normativas de coordenação internacional das legislações de seg. social no quadro das relações bilaterais com vista ao desenv^o da rede de acordos a que Portugal está vinculado ou que pretende vincular-se</p>	<p>Coordenar o quadro normativo e regulamentar aplicável às intervenções FSE bem como contribuir para a avaliação das intervenções e acompanhar a sua execução</p>
<p>Assegurar a visibilidade do FSE e promover a divulgação das suas possibilidades de intervenção</p>	<p>Dinamizar o diálogo social e a cooperação com as ONG da área da deficiência, Departamentos da Administração Pública, Parceiros Sociais e Sociedade Civil, a nível nacional e internacional</p>	<p>Avaliar a qualidade das entidades formadoras, de acordo com a metodologia de avaliação e controlo da qualidade, suportada pelo referencial do próprio sistema, integrando todos os domínios relevantes para a aferição da qualidade dos operadores</p>
<p>Prosseguir os estudos sectoriais e profissionais que possibilitam a identificação dos défices de qualificação de competências e a definição das intervenções a desenvolver para os colmatar</p>	<p>Disponibilizar produtos, designadamente referenciais, metodologias e instrumentos formativos capazes de estimular e induzir mudanças nas práticas das entidades e profissionais da formação (...)</p>	<p>Aumentar, diversificar e garantir a qualidade dos serviços e recursos pedagógicos e didácticos disponíveis nos Centros de Recursos em Conhecimento que integram a Rede</p>

porque:

Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos.

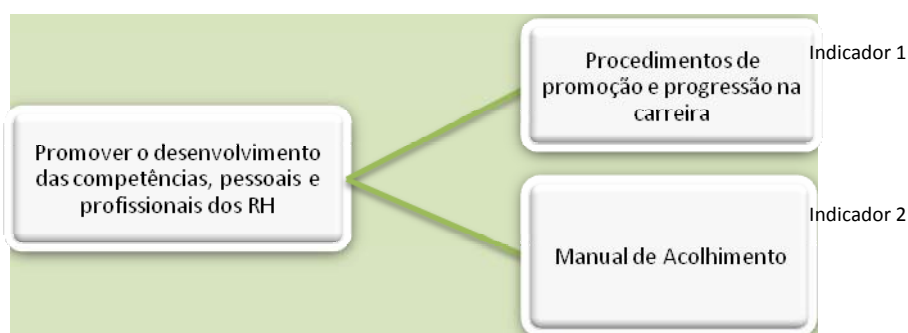
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (redução do tempo de conclusão dos processos de certificação de doenças profissionais) e quantifica o que se visa atingir (redução de 10%).

Ob. operacionais - Má prática

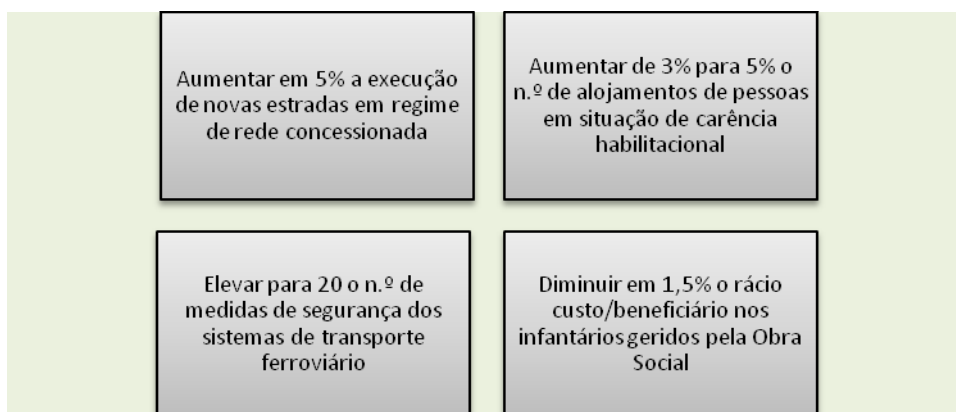


porque:

Não identifica o como (promove o desenvolvimento das competências, pessoais e profissionais) nem de que forma mede o desenvolvimento das competências dos RH.

Ob. estratégicos - Boa prática

O ideal:



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: aumentar, diminuir e elevar) e quantifica claramente o que se visa atingir (5% de execução de novas estradas, aumentar para 5% o n.º de alojamentos, elevar para 20 as medidas de segurança e diminuir 1,5% do rácio do custo por beneficiário nos infantários).

O exigível:

Promover a segurança dos sistemas de transporte ferroviário	Melhorar os instrumentos de trabalho relativos à segurança marítima	Aumentar o número de Programas de alojamento de pessoas em situação de grave carência habitacional (PROHABITA)
Promover a reabilitação de património edificado degradado	Assegurar a reforma da regulamentação técnica ferroviária	Melhorar a relação de cumprimento dos processos de transposição de instrumentos regulatórios internacionais
Aumentar o número de resoluções extra-judicial de conflitos no sector da construção	Promover a concorrência nos segmentos de mercado liberalizados	Melhorar a performance da gestão comercial dos portos marítimos e fluviais sob jurisdição do Instituto

porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (verbo de acção: promover, melhorar, aumentar e assegurar) e o que se visa atingir (promover a segurança nos transportes ferroviários, aumentar os alojamentos de pessoas carenciadas, aumentar as resoluções extra-judiciais no sector da construção, entre outros).

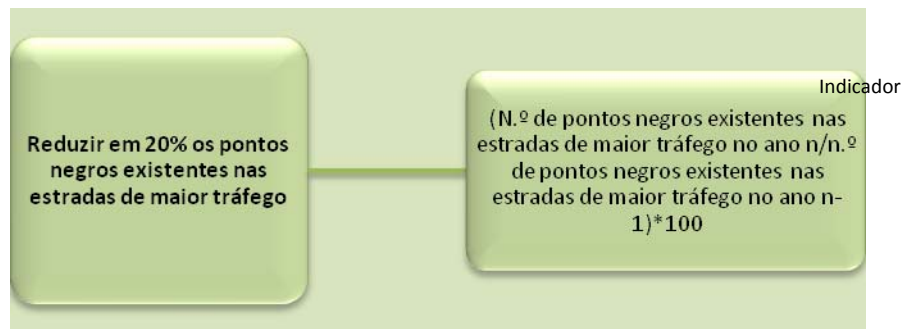
Ob. estratégicos - Má prática

Reforma estrutural	Programas de realojamento	Reforçar a investigação programada
Reestruturação de cursos	Reabilitação Urbana	Lançamento de estudos, projectos e execução de obras relativos a estradas novas em regime de execução da rede própria e da rede concessionada do PRN
Aumento das receitas do orçamento de investimento e sua execução até M€ 665.900 garantindo em paralelo um saldo de execução do orçamento de funcionamento superior a M€ 29.000	Elaboração de legislação	Partilha de Informação

porque:

Apresentam objectivos tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégica, são meras intenções, ou não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos.

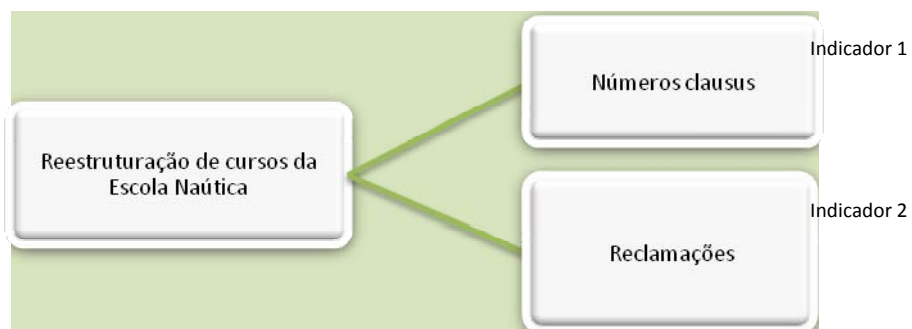
Ob. operacionais - Boa prática



porque:

Identifica claramente o que se pretende alcançar (reestruturação do curso de engenharia) e quantifica o que se visa atingir (reestruturar a 100% o curso).

Ob. operacionais - Má prática



porque:

Não identifica o como vai realizar o que se propõe fazer (reestruturar o curso) nem como vai medir (a reestruturação do curso).

Lista de siglas e abreviaturas

AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
UERHE	Unidade Equivalente de Recurso Humano executado
UERHP	Unidade Equivalente de Recurso Humano planeado
FV	Fonte de Verificação
GOP	Grandes Opções do Plano
IND	Indicador
M€	Milhões de euros
MFAP	Ministério das Finanças e Administração Pública
OB	Objectivo
OE	Objectivo Estratégico
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SID	Sistema de Indicadores de Desempenho
SI/TI	Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Notas metodológicas:

Construção dos exemplos QUAR:

1. Identificar o Ministério;
2. Identificar o serviço;
3. Enunciar a missão de acordo com a Lei Orgânica do Serviço;
4. Identificar os objectivos estratégicos (plurianuais) determinados superiormente;
5. Listar os objectivos operacionais para o ano N, e a ponderação relativa (atribuída a cada um) com que concorrem para a determinação dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade;
6. Identificar os indicadores de desempenho de medição dos objectivos operacionais, o peso relativo de cada um para o objectivo operacional que visam medir;
7. Enunciar as metas propostas atingir no ano **N**, e as fixadas ou concretizadas no ano **N-1**, sempre que exista histórico e correspondência entre os objectivos dos dois ciclos de gestão (o actual e o findo);
8. Assinalar a classificação obtida em cada objectivo, segundo os níveis de graduação:
 - Superou o objectivo;
 - Atingiu o objectivo;
 - Não atingiu o objectivo.
9. Referenciar sinteticamente os meios disponíveis à prossecução dos objectivos do serviço (ver [Ficha Recursos](#)), relativamente a:
 - Recursos Humanos;
 - Recursos Financeiros
10. Calcular o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos, de acordo com a seguinte fórmula:

O cálculo da classificação em cada indicador obtém-se de modo distinto, consoante o indicador seja de incremento positivo ou de incremento negativo, respectivamente:

Indicador de incremento positivo, a classificação resulta da soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta N}]$.

Indicador de incremento negativo, a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta N}]$.

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

OB 2	Ponderação de 100%					
Reduzir os tempos médios de resposta em 5 dias	Ind 3	DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n/ DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n-1	23	18	13	X
		Peso	100%			128%

A título de exemplo:

11. Identificar os desvios e sinteticamente as respectivas causas;
12. Listar sinteticamente as fontes de verificação;
13. Elaborar, sempre que possível, gráficos para cada um dos parâmetros, identificando os indicadores e objectivos para que concorrem cada um deles.
14. Elaborar gráficos para os Resultados Globais dos:
 - Parâmetros;
 - Recursos Financeiros;
 - Recursos Humanos.
15. Determinar a avaliação final do desempenho do serviço, em função dos valores obtidos para cada um dos parâmetros e da respectiva ponderação.

Como se calcula a pontuação dos Recursos Humanos?

Para o novo regime de carreiras da Administração Pública, está previsto existirem 3 carreiras gerais: Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional.

Estão igualmente previstos vários níveis de cargos dirigentes, respectivamente de Direcção Superior e de Direcção Intermédia, bem como categorias com funções de coordenação (Coordenador Técnico, Encarregado Geral Operacional e Encarregado Operacional).

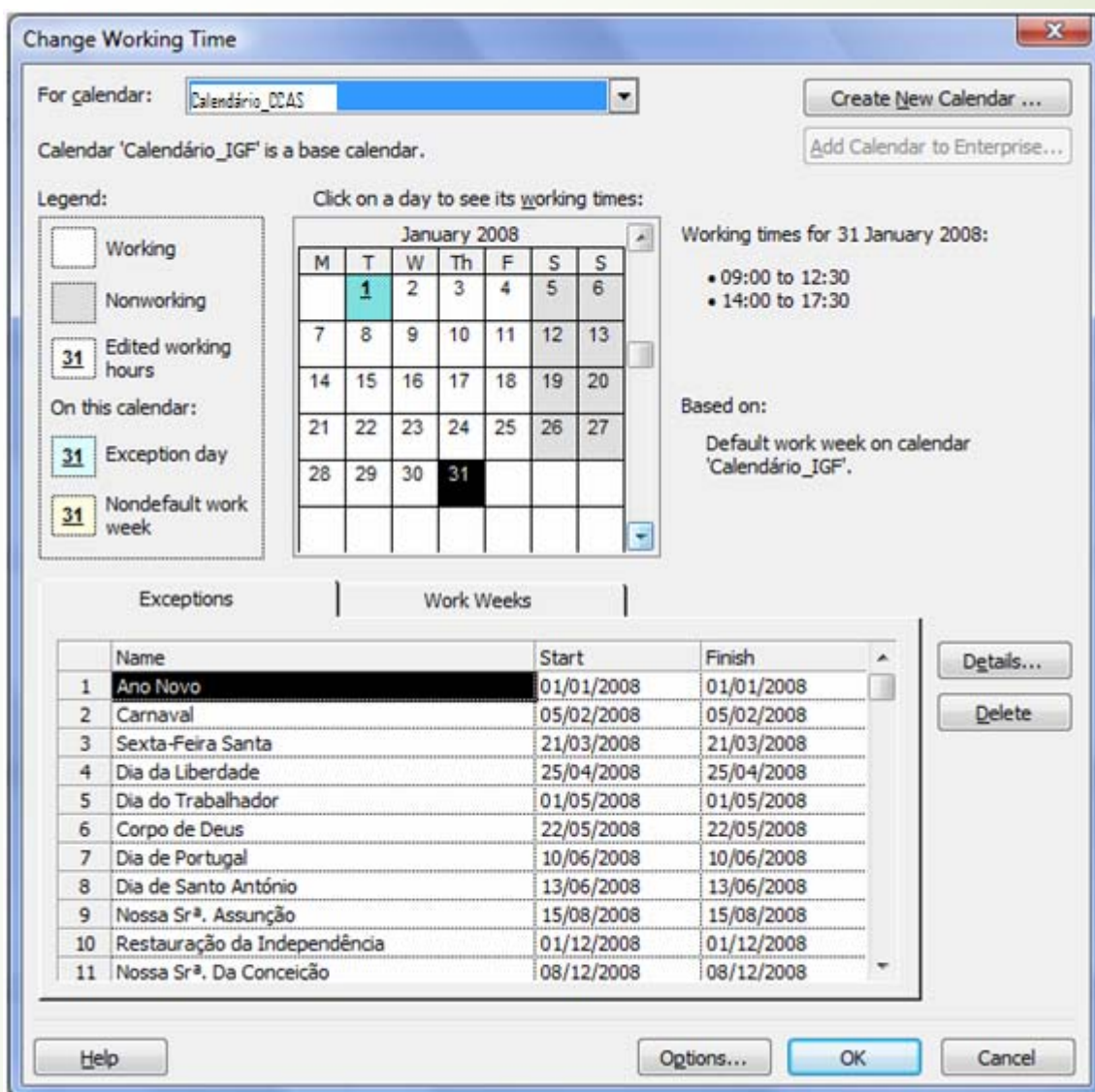
O cálculo simulado nos exemplos do QUAR, obedeceu às regras seguintes:

1. Para cada um deles atribuímos uma pontuação, conforme se pode observar pela leitura do quadro seguinte:

Recursos Humanos	Pontuação
Dirigentes - Direcção superior	20
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16
Técnico Superior	12
Coordenador Técnico	9
Assistente Técnico	8
Encarregado geral operacional	7
Encarregado operacional	6
Assistente Operacional	5

A pontuação indicada é aferida para um determinado referencial de Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH) Planeados, o qual resulta da extracção aos 365 ou 366 dias de calendário, de todos os dias a que correspondam Sábados, Domingos, Feriados oficiais, Feriado Municipal, Tolerâncias de ponto (3.ª feira de Carnaval e Véspera de Natal) e 25 dias úteis de férias.

Exemplificando, com base na ferramenta MS Project 2007, para o ano de 2008 o cenário é o seguinte:



2. Tendo por base o cálculo explicitado, e como unidade de medida o dia útil, no ano de 2007, as Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Planeados (UERHP) assumem o valor global de 210 dias, o que exemplificativamente se pode representar nos casos práticos seguintes:

Caso Prático 1 - Dirigentes:

N.º de Dirigentes	UERHP	Pontuação Planeada	UERHE	Pontuação Executada
Dirigente 1	210	20	200	19
Dirigente 2	210	20	210	20
Dirigente 3	210	20	194	18
Dirigente 4	210	20	201	19
Dirigente 5	210	20	209	20
Dirigente 6	210	20	224	21
Dirigente 7	210	20	208	20
Dirigente 8	210	20	202	19
Total Dirigentes	1.680	160	1.629	156

Para o dirigente 1, que teve 200 dias úteis executados (UERHE), foi calculada uma pontuação executada de 19, uma vez que foi aplicada uma regra de 3 simples:

$$210 \longleftrightarrow 20$$

$$200 \longleftrightarrow X$$

$$X = (200 \times 20) : 210 = 4000/210 = 19 \text{ pontos}$$

E assim sucessivamente para os restantes dirigentes.

Caso Prático 2 – Técnicos Superiores:

N.º de Técnicos Superiores	UERHP	Pontuação Planeada	UERHE	Pontuação Executada
Técnico Superior 1	210	12	180	10
Técnico Superior 2	210	12	205	12
Técnico Superior 3	210	12	160	9
Técnico Superior 4	210	12	190	11
Técnico Superior 5	210	12	175	10
Técnico Superior 6	210	12	178	10
Técnico Superior 7	210	12	195	11
Técnico Superior 8	210	12	197	11
Total de Técnicos Sup.	1.680	96	1.480	85

Para o Técnico Superior 1, que teve 180 dias úteis executados (UERHE), foi calculada uma pontuação executada de 10, uma vez que foi aplicada uma regra de 3 simples:

$$210 \longleftrightarrow 12$$

$$180 \longleftrightarrow Y$$

$$Y = (180 \times 12) : 210 = 2160/210 = 10 \text{ pontos}$$

E assim sucessivamente para os restantes técnicos superiores.

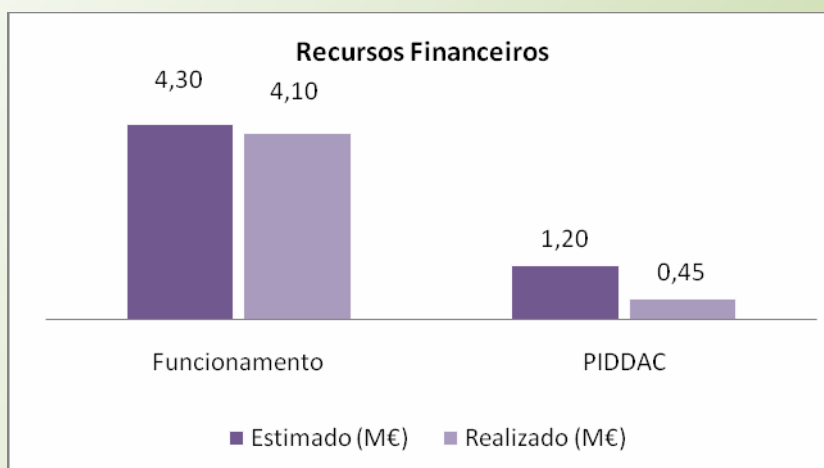
Como determinar os desvios nos Recursos Financeiros?

Os montantes previstos aquando da aprovação do orçamento do serviço para cada ano serão utilizados para o cálculo dos montantes estimados para cada uma das componentes **Funcionamento** e **PIDDAC**.

No final de cada ano, serão apurados os montantes efectivamente despendidos para cada uma das componentes, sendo, de seguida, efectuada uma comparação entre os Valores Estimados e Realizados com vista à determinação dos desvios.

Como apresentar sucintamente os Desvios?

1. Elaborar gráficos que representem comparativamente os Recursos Humanos e os Financeiros em termos de estimados/planeados vs. realizados/executados, exemplificativamente:



Como implementar?

No actual quadro da Administração Pública torna-se necessário avaliar o desempenho dos serviços, o que implica, para os gestores públicos, desenvolver (os seus) sistemas de medição de desempenho.

A informação sobre o desempenho das actividades tem de assentar num conjunto de dados obrigatoriamente validados, fiáveis e íntegros.

Neste contexto, é fundamental implementar um sistema de informação com os automatismos necessários à segurança das arquitecturas tecnológica, aplicacional e de dados.

A opção estratégica no desenvolvimento do sistema de avaliação do desempenho informatizado deve permitir responder às necessidades do negócio e estar de acordo com os objectivos financeiros da organização.

Tais finalidades (negócio e recursos financeiros) acabam por determinar ou influenciar as opções entre um modelo de SID simples ou complexo.

SID (SI simplificado)

Pode consistir numa folha de Excel ou em uma outra pequena aplicação informática.

Seja qual for a opção do serviço, o sistema deve permitir criar um processo automatizado de medição dos indicadores, bem como de produzir informação sobre o desempenho da gestão que suporte a sua auto e (eventual) hetero-avaliação.

SI (integra o SID)

O processo de desenvolvimento da aplicação informática deve procurar seguir a abordagem tradicional - planeamento, análise e desenvolvimento (caso opte por um produto feito à medida), teste, produção e manutenção.

Planeamento

Para planear o modelo de sistema de informação a implementar devem-se determinar o âmbito e objectivos; criar uma visão; adoptar a metodologia; arranjar os recursos tecnológicos; criar e reunir a equipa de planeamento; preparar o plano de trabalho; obter/confirmar o acordo de todos os intervenientes e o financiamento.

Os gestores ao elaborarem e prepararem um plano, para desenvolver um sistema de avaliação de desempenho, devem basear-se nos seguintes itens:

1. Envolver todos os intervenientes das actividades operacionais;
2. Definir como e quando atingir os objectivos;
3. Identificar as medidas e os procedimentos a utilizar para obter um acordo formal entre todos os intervenientes;
4. Detalhar o plano de modo a permitir uma definição táctica da tecnologia a utilizar;
5. Referir como a tecnologia contribui para os objectivos estratégicos e controlo dos respectivos custos e riscos dos procedimentos organizacionais;
6. Definir o contributo do sistema de informação para os objectivos do negócio, funcionalidade, estabilidade, complexidade, custos, forças e fraquezas;
7. Contribuir para colocar todos os recursos das tecnologias de informação alinhados com as prioridades e as estratégias de negócio;
8. Identificar as fontes de financiamento;
9. Obedecer aos requisitos legais e reguladores vigentes.

No final da fase de planeamento deverá existir um documento com a definição do âmbito; os objectivos; a metodologia; as ferramentas; a equipa que deve realizar o planeamento; as apresentações; o projecto do trabalho a realizar; a estrutura da organização; a identificação e definição das funções do negócio.

O documento com o modelo preliminar do sistema de avaliação do desempenho deverá ser distribuído de modo a ser alvo de comentários.

Em conclusão, o planeamento do sistema de informação a implementar deverá permitir:

1. Melhorar a compreensão sobre as oportunidades e as limitações tecnológicas;
2. Desenhar a arquitectura tecnológica da organização;
3. Medir o desempenho do sistema;
4. Identificar a capacidade e a necessidade de recursos humanos;
5. Avaliar e clarificar o nível de investimento necessário;
6. Avaliar o desempenho e a capacidade da solução proposta;
7. Permitir estabelecer uma base de trabalho, a partir da qual podem ser comparadas exigências futuras.

Para compreender as oportunidades e as limitações tecnológicas é necessário conhecer a infra-estrutura da organização e dispor de um inventário actualizado dos activos de informação.

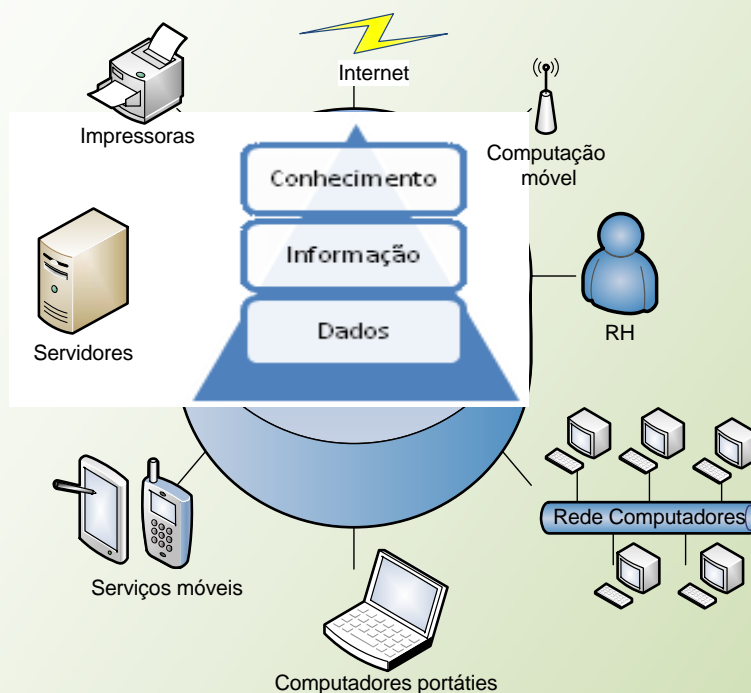
O inventário permite, à gestão, conhecer os diferentes tipos de sistemas existentes na organização, com o propósito de validar ou invalidar as potencialidades de integração dos recursos tecnológicos, maximizando estes e concomitantemente reduzir os custos inerentes a desenvolvimentos não sustentados.

Através da gestão do inventário é possível identificar, gerir e controlar o suporte tecnológico do sistema de informação, e também definir prioridades de modo a avaliar, seleccionar, alocar os recursos necessários para iniciar novos projectos para a organização. Neste contexto, a preocupação fundamental é saber: Como assegurar a adequada arquitectura do sistema de gestão da informação?

Os responsáveis pela gestão da informação devem desenvolver e manter um sistema para avaliação do desempenho dos serviços que permita utilizar e **partilhar a informação** de modo funcional, flexível, oportuno e seguro.

Paralelamente, o sistema deverá estar **integrado** com outros, para permitir a troca de dados.

Apostar num sistema integrado trará claros benefícios, como sejam, permite eliminar a inclusão de funcionalidades desnecessárias; evita que se aposte em tecnologia que apresente poucos ou nenhuns benefícios, torna mais fácil a divulgação da informação passível de ser publicada.



ARQUITECTURA DE DADOS

O processo de análise, desenvolvimento e implementação do sistema de avaliação de desempenho estão suportados nos dados, existentes nas bases de dados da organização.

Os responsáveis pelo desenvolvimento devem trabalhar com base num dicionário de dados actualizado que incorpora as regras e sintaxes dos dados.

Dicionário de Dados e Regras de Sintaxe de Dados

Os responsáveis pela gestão dos sistemas de informação devem promover um entendimento comum sobre os dados a partilhar entre os utilizadores, para prevenir a utilização de dados incompatíveis com a classificação da informação e as necessidades da organização.

A sintaxe de dados da organização serve um esquema de classificação da informação, uniformizado e dividido em níveis de segurança, definidos pela administração.

Paralelamente o dicionário deve estar disponível para toda a área de desenvolvimento, de forma a facilitar a partilha de dados entre as aplicações.

Esquema de Classificação de dados

Estabelecer um esquema de classificação dos dados, baseado em características como a classificação dos aspectos críticos e sensibilidade (dados públicos, confidenciais, etc).

Este esquema deve incluir detalhes sobre a:

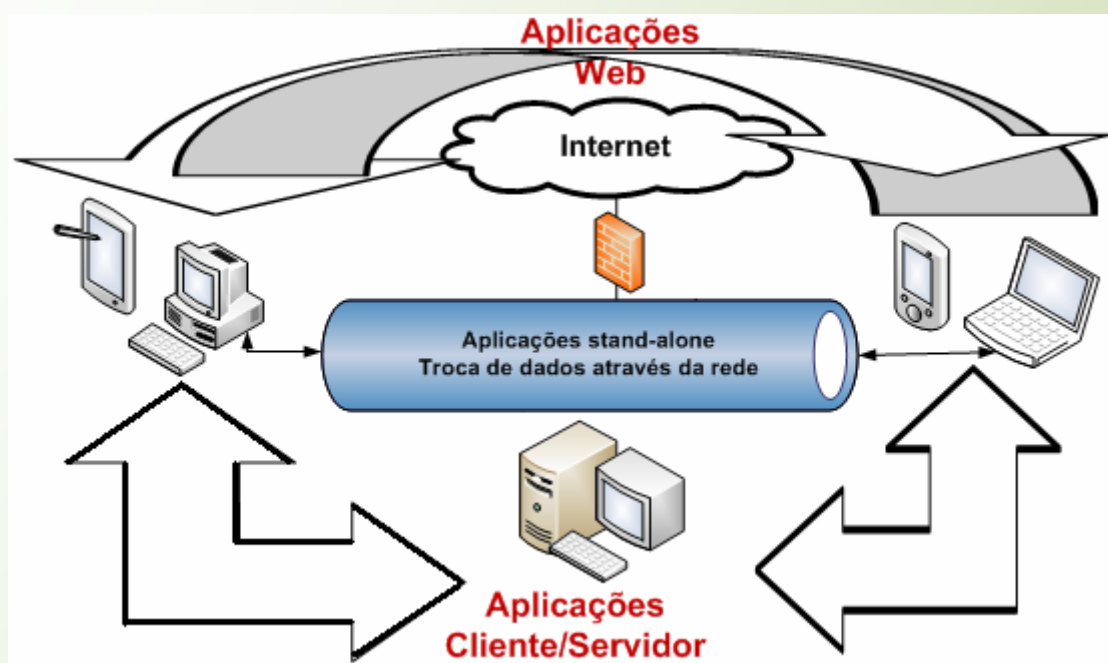
1. Propriedade de dados;
2. Definição de segurança, controlos e protecção;
3. Retenção e exigências de destruição dos dados;
4. Aplicar controlos de acesso aos dados;
5. Arquivar ou encriptar os dados.

Administração da integridade

Definir e implementar procedimentos para assegurar a integridade e consistência de todos os dados armazenados de forma electrónica em Data warehouse¹ (armazém de dados), bases de dados e ficheiros de dados.

ARQUITECTURA DE APLICAÇÕES

As aplicações têm como objectivo fornecer informação relevante para as áreas de interesse dos utilizadores, mas também fornecer informação numa forma que aumente a sua capacidade de utilização. Por outras palavras, as aplicações devem entregar e apresentar os dados de tal forma que o seu conteúdo, formato, orientação e outros atributos sejam perceptíveis e estejam disponíveis para uma melhor interoperabilidade das diversas aplicações da organização.



ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

Definir a plataforma tecnológica necessária ao suporte das base(s) de dados e aplicações.

Os responsáveis pela gestão dos sistemas de informação devem analisar as diferentes tecnologias existentes, e planear qual a direcção tecnológica apropriada para a organização. O plano deve envolver a arquitectura de sistemas, a direcção tecnológica, as estratégias de migração e aspectos de contingência das componentes da infra-estrutura.

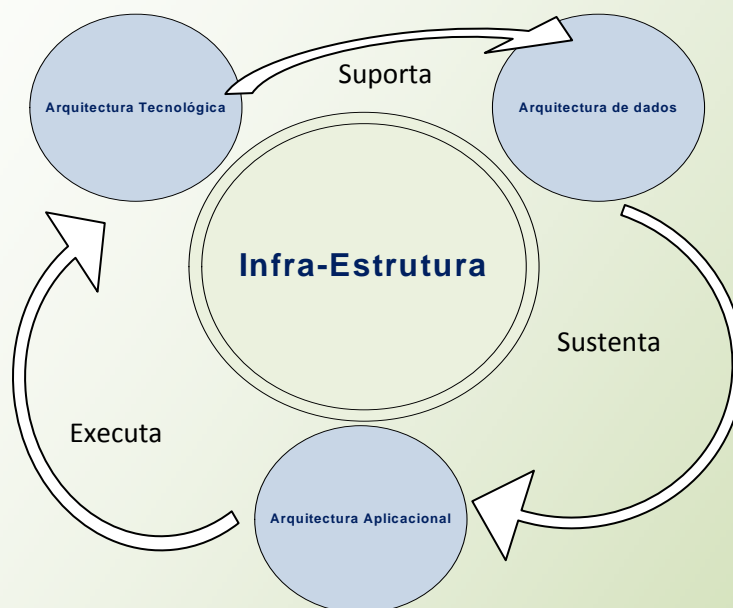
¹ Um *data warehouse* (ou *armazém de dados*) é um sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às actividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada.

Planeamento da arquitectura tecnológica

O plano de infra-estrutura tecnológica deve estar em conformidade com a estratégia tecnológica e a tática definidas pela direcção de topo.

Paralelamente deve existir um plano de contingência, para preparar os recursos necessários de resposta à mudanças num ambiente competitivo.

Investir em sistemas de informação para melhorar a interoperabilidade das plataformas e aplicações.



A implementação deste modelo permite melhorar a integridade e a segurança dos dados, o que garante uma informação mais fidedigna e facilitar a decisão.

Esta abordagem, às TIC (Tecnologias de Informação e Comunicações), permite criar as políticas e implementar os procedimentos para gerir as responsabilidades dos utilizadores ao nível do controlo e partilhar da informação. É necessário formalizar as referidas políticas, de modo a garantir a complementaridade e qualidade dos processos operacionais com o processo da avaliação de desempenho.

Para garantir a qualidade dos processos de negócio é necessário formalizar a gestão da qualidade dos sistemas.

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

Criar e gerir um sistema de administração da qualidade através do aperfeiçoamento contínuo do processo de desenvolvimento. Implementação de um sistema que permitirá monitorizar, comunicar e corrigir as alterações necessárias ao sistema de avaliação, de modo a acrescentar valor e transparência aos procedimentos de avaliação.

Responsável pela qualidade do SI

Nomear um responsável pelo desempenho e qualidade dos sistemas de informação. Este deve garantir a eficácia e eficiência do funcionamento das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicações) e respectivos SI.

Sistema de Administração da Qualidade

Estabelecer e manter um Sistema de Administração da Qualidade, padronizado e alinhado com exigências do negócio da organização.

Os gestores devem, com base no Sistema de Administração da Qualidade, ter as seguintes preocupações:

- Identificar os critérios e exigências da qualidade;
- Analisar os processos chave do negócio e a sua interacção com a avaliação do desempenho;
- Definir as políticas, os critérios e os métodos dos procedimentos em falta;
- Detectar, corrigir e prevenir procedimentos não conformes com as melhores práticas no desempenho do negócio.

Complementarmente à criação do sistema de administração da qualidade é necessário realizar o plano para o desenvolvimento do processo da avaliação de desempenho.

A GESTÃO DO PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O plano de desenvolvimento contribui de forma inequívoca para atingir os objectivos do sistema de avaliação, porque permite alinhar as estratégias do sistema e tecnologia de informação com o negócio, utilizar de forma otimizada todos os recursos disponíveis, compreender e administrar os riscos do sistema e tecnologia de informação de suporte à avaliação do desempenho.

O projecto de desenvolvimento do referido sistema deverá realizar-se em quatro fases:

- 1.ª Estabelecer uma sequência para a implementação do sistema de avaliação de desempenho;
- 2.ª Estimar o esforço e os recursos e estabelecer um calendário para a implementação das diferentes arquitecturas;
- 3.ª Estimar os custos e os benefícios do sistema de informação;
- 4.ª Determinar os factores de sucesso e efectuar recomendações.

Abordagem à gestão do projecto

Estabelecer uma abordagem à gestão do projecto proporcional ao tamanho, complexidade e exigências de regulamentação do mesmo.

A estrutura de gestão do projecto deve incluir o patrocinador do projecto (gestão de topo) o gestor e restante equipa do projecto. O patrocinador deve ter autoridade suficiente para garantir a execução do projecto dentro do que está definido no plano estratégico da organização.

O projecto de desenvolvimento do sistema de informação para a avaliação do desempenho dos serviços deve apresentar:

Integração do projecto

Os responsáveis pela gestão do projecto devem desenvolver o termo de abertura e o plano de gestão do projecto. Também devem orientar, gerir, executar, monitorizar e controlar o trabalho do projecto. Complementarmente devem gerir a mudança e encerrar o projecto.

Âmbito do projecto

O âmbito deve ser cuidadosamente planeado e definido. Nesta fase deverá realizar-se a decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho da equipa do projecto, para atingir os objectivos e criar as entregas necessárias.

Tempo do projecto

Na gestão do tempo devem estar definidas as actividades e respectiva sequenciação, devem estimar-se os recursos e duração das actividades e paralelamente deve ser desenvolvido e controlado o cronograma.

Custos do projecto

Os gestores, para a gestão de custos do projecto, devem preocupar-se em estimar, orçamentar e controlar os mesmos.

Qualidade do projecto

Na gestão da qualidade deve-se planear, garantir e controlar a qualidade.

Recursos Humanos do projecto

A gestão de recursos humanos deve planear, contratar, desenvolver e gerir a equipa do projecto.

Comunicações do projecto

Neste âmbito deve-se planear as comunicações e a distribuição da informação, realizar o relatório de desempenho e gerir as diferentes partes interessadas no projecto.

Riscos do projecto

Os gestores devem planear a gestão, identificar e realizar uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos. E também devem planear a resposta, monitorizar e controlar os riscos.

Aquisições do projecto

Os gestores devem planear as compras e aquisições, devem seleccionar fornecedores, complementarmente devem realizar, administrar e fechar contratos.

Após a criação do projecto para o desenvolvimento do sistema de informação é necessário colocá-lo em prática.

Desenvolvimento

O desenvolvimento ou aquisição do sistema de informação para avaliação do desempenho deve ter como principais objectivos:

- Garantir a integração dos processos do negócio;
- Aferir que o projecto de desenvolvimento gera soluções para satisfazer a necessidade do negócio;
- Asseverar que o projecto será concluído dentro do prazo previsto;
- Garantir que o sistema de avaliação funciona adequadamente e de acordo com as regras definidas pela gestão;
- Assegurar que as alterações aos processos operacionais são efectuadas de acordo com um plano de gestão da mudança.

A automatização dos processos operacionais permitem diminuir os custos dos procedimentos de avaliação do desempenho e aumentar a rapidez da resposta às necessidades da gestão.

Em conclusão, os gestores do sistema de informação devem identificar e especificar qual a melhor tecnologia a adoptar e cuidar dos seguintes aspectos:

- Adquirir e manter o software aplicativo;
- Adquirir e manter a infra-estrutura tecnológica;
- Facilitar a operação e utilização;
- Aquisição dos recursos de SI/TI;
- Gestão da mudança;
- Instalar o sistema e garantir que está em linha com as expectativas, necessidades e resultados.

Após a análise, desenvolvimento, teste e implementação do sistema de avaliação de desempenho é necessário garantir a continuidade do seu funcionamento.

Manutenção

Os gestores dos sistemas de informação devem implementar processos de monitorização para medir periodicamente o desempenho do sistema, analisar a causa, caso existam, das falhas de funcionamento e resolver rapidamente o mesmo. Neste domínio, devem estar garantidos os seguintes aspectos:

- A prestação dos serviços de modo eficaz e eficiente;
- Confirmar que o sistema está de acordo com as prioridades do negócio;
- A optimização dos custos do sistema;
- A gestão da segurança e da continuidade;
- O suporte aos utilizadores;
- Os utilizadores são capazes de utilizar o sistema de forma produtiva e segura;
- A gestão dos dados;

- Estão implantados de forma adequada a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade;
- A gestão das instalações operacionais.

Integrado no processo de manutenção deve estar a monitorização do sistema, procedimento que permite avaliar regularmente todos os processos quanto à sua qualidade e cumprimento dos requerimentos de controlo. Devem ser monitorizados os seguintes itens:

- Procedimentos de controlo interno (Garantir a sua eficácia e eficiência);
- Desempenho do sistema de informação (Associar o com as metas do negócio);
- O controlo e cumprimento das regras do negócio (Medir e reportar o desempenho).