AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

LINHAS DE ORIENTAÇÃO GERAIS

GT CCAS - Rede GPEARI

DOCUMENTO TÉCNICO N.º 1/2010

4 de Março de 2010

Ficha Técnica

Título

Avaliação dos Serviços – Linhas de Orientação Gerais

Data de finalização

4 de Março de 2010

Editor

Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços – Rede GPEARI

Equipa

Coordenação:	GPEARI-MFAP
Elementos:	SG-PCM; SG-MNE; SG-MDN; DGAI-MAI; DGPJ-MJ; GEE-MEID; GPERI-MOPTC; GPP-MADRP; DPP-MAOT; GEP-MTSS; ACS-MS; GEPE-ME; GPEARI-MCTES; GPEARI-MC.

Documento disponível em:

www.ccas.min-financas.pt

www.siadap.gov.pt

Índice

1. INTRODUÇÃO 1

2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS EM 2008 3
2.1. RESULTADOS 3
2.2. EFEITOS DA AVALIAÇÃO E DA DISTINÇÃO DE MÉRITO 4

3. ORIENTAÇÕES GERAIS PARA A AVALIAÇÃO DE 2009 5
3.1. CICLO DE GESTÃO 5
3.2. AVALIAÇÃO 6
3.2.1. Auto-avaliação 6
3.2.2. Avaliação das unidades homogéneas 6
3.2.3. Análise crítica da auto-avaliação 7
3.2.4. Distinção de mérito – apuramento do grau de excelência 7

4. ORIENTAÇÕES GERAIS PARA A ELABORAÇÃO DO QUAR 2011 9
4.1. Alterações introduzidas no QUAR 9
4.2. Critérios na selecção de objectivos e indicadores 12
4.3. Exemplos de objectivos e indicadores 14
4.3.1. Eficácia 14
4.3.2. Eficiência 19
4.3.3. Qualidade 20
4.4. Benchmarking 21

5. GEADAP – Sistema Informático de Apoio 23

Lista de Acrónimos 24

ANEXOS 26
ANEXO 1. Serviços avaliados 27
ANEXO 2. Conteúdo do Relatório de Auto-Avaliação/Relatório de Actividades 33
ANEXO 3. Unidades homogéneas consideradas em 2008 e 2009 35
ANEXO 4. Exemplo de Modelo de Parecer do GPEARI sobre a Auto-Avaliação 36
ANEXO 5. Selecção de objectivos e indicadores de qualidade – QUAR 2009 38
ANEXO 6. Matriz de apuramento do grau de excelência dos serviços 41
6.1 Critérios da matriz de excelência 41
6.2 Notas explicativas dos critérios da matriz de excelência 42

Referências 45

1. INTRODUÇÃO

A administração pública é, nas sociedades modernas, um importante agente de desenvolvimento e crescimento económico, fornecendo bens e serviços essenciais às populações, regulando o comportamento dos agentes económicos e redistribuindo a riqueza.

A administração pública, através das acções desenvolvidas pelos vários serviços que a compõem, está presente na vida das populações sob diversas maneiras, designadamente, através da provisão de serviços básicos de saúde e educação, apoiando os mais carenciados, os desempregados e idosos, e também na construção de infra-estruturas básicas ao desenvolvimento do País, entre outros. Em Portugal, a despesa pública representava, em 2009, 49,1% do PIB (nos países da OCDE este valor varia entre 30 a 50%).

Um bom desempenho por parte dos serviços públicos é, assim, crucial para o desenvolvimento económico e social de longo prazo. Quão eficientes e quão eficazes são os serviços na prossecução da sua missão é um factor crítico, na medida em que os cidadãos são cada vez mais exigentes não só em relação à qualidade dos serviços públicos prestados mas também em relação à transparência e accountability no uso responsável dos recursos públicos. De acordo com a OCDE (2009b), os cidadãos têm dado crescente relevo à transparência e eficiência na administração pública, sendo estes os factores mais valorizados no que se refere ao bom desempenho da administração pública.

A capacidade dos serviços públicos para actuarem de forma eficaz e eficiente depende em parte das políticas e práticas de gestão seguidas, incluindo: (*i*) práticas orçamentais que favoreçam a sustentabilidade das finanças públicas; (*ii*) práticas de gestão de recursos humanos promotoras de um bom desempenho; (*iii*) capacidade de gestão reguladora; (*iv*) utilização racional de ferramentas de e-government; e (*v*) práticas de gestão subordinadas a princípios, valores e ética da administração pública. A fim de conhecer o desempenho dos serviços, é necessário medir e avaliar as suas actividades (incluindo os recursos que utilizam para produzir bens e serviços), práticas e processos de gestão subjacentes. A avaliação e quantificação das acções dos serviços públicos visa apoiar os gestores e dirigentes na tomada de decisões e aumentar a responsabilização do Estado perante os seus cidadãos.

Em 2008 entrou em vigor o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o qual assenta numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e os dos que neles trabalham, sendo um dos aspectos inovadores o referente ao subsistema de avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1).

O sistema de avaliação dos serviços públicos visa reforçar na administração pública uma cultura de avaliação e responsabilização, através da publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão.

Com vista a assegurar uma eficaz implementação da avaliação dos serviços foi criado o Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS) com os seguintes objectivos:

- Assegurar a coordenação e dinamizar a cooperação entre os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação (doravante denominados por GPEARI);
- Promover a troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação.

Através da criação de grupos de trabalho, o CCAS promove:

- O acompanhamento da dinâmica de avaliação dos serviços;
- Iniciativas no sentido da melhoria da actuação dos serviços com responsabilidades em matéria de avaliação dos serviços;
- A coerência e a qualidade das metodologias utilizadas em todos os ministérios;
- A investigação e formação dos serviços em matéria de avaliação do desempenho;
- A difusão de experiências avaliativas, nacionais ou internacionais, e de sistemas de avaliação em toda a administração pública;
- A melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de auto-avaliação;
- A articulação entre os serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e o Conselho Coordenador do SCI.

No âmbito do CCAS, foi criado, no inicio de 2009, o grupo de trabalho denominado GT CCAS – Rede GPEARI, coordenado pelo GPEARI-MFAP e composto pelos restantes GPEARI. O grupo reuniu ao longo de 2009 com o objectivo de harmonizar a aplicação do SIADAP 1 nos diversos ministérios tendo sido acordado a elaboração de um manual contendo orientações gerais sobre a avaliação dos serviços. Neste contexto, o presente documento tem como objectivos:

- Apresentar um balanço dos resultados da avaliação dos serviços no primeiro ano de implementação do SIADAP 1 (2008);
- Prosseguir a melhoria contínua dos instrumentos de avaliação dos serviços apresentando, designadamente, uma proposta de estrutura para o relatório de auto-avaliação dos serviços, alterações introduzidas no QUAR e um refinamento dos critérios para apuramento do grau de excelência dos serviços;
- Melhorar a qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho apresentando boas práticas na selecção de objectivos e indicadores bem como alguns exemplos, retirados dos QUAR 2009, de objectivos e indicadores de eficácia, eficiência e qualidade.

Em termos globais, este documento pretende apoiar os serviços a planear, medir e avaliar os seus objectivos, de forma a produzirem ou prestarem serviços alinhados com as necessidades dos cidadãos. A médio prazo, com dados de séries temporais disponíveis e melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho, os resultados da avaliação de desempenho dos serviços serão úteis para estabelecer uma relação entre as acções desenvolvidas pelos serviços públicos e os respectivos impactos na sociedade ou população-alvo.

2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS EM 2008

2.1. RESULTADOS

O ano de 2008 constituiu o primeiro ano de avaliação do desempenho dos serviços da administração directa e indirecta do Estado. No conjunto, o grau de implementação do SIADAP 1 foi bastante elevado, situando-se em 85%, tendo sido avaliados 215 serviços (ver quadro 1 e anexo 1), num universo estimado de 253 serviços[1]. Dos serviços avaliados, 72% obtiveram *desempenho bom*, 13% *desempenho satisfatório* e apenas um serviço obteve menção de *insuficiente*[2].

De entre os serviços com desempenho bom, receberam distinção por mérito, correspondendo à atribuição de *desempenho excelente*, 29 serviços (15% do total de serviços avaliados). Nos ministérios dos Negócios Estrangeiros, da Agricultura e da Educação não foram atribuídas distinções de mérito. Refira-se que, em cada ministério, pode ser reconhecido o *Desempenho excelente* até 20% dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência.

Quadro 1. Resultados da avaliação do desempenho dos serviços
Ano em avaliação - 2008

Ministérios	Insuficiente	Satisfatório	Bom	Excelente	TOTAL
PCM	0	2	8	3	13
MNE	0	7	4	0	11
MFAP	0	0	11	3	14
MDN	0	2	9	A aguardar	11
MAI	0	0	18	5	23
MJ	1	2	7	2	12
MEID	0	2	10	3	15
MOPTC	0	6	5	2	13
MADRP	0	3	12	0	15
MAOT	0	1	11	3	15
MTSS	0	0	11	3	14
MS	0	0	13	3	16
ME	0	1	15	0	16
MCTES	0	0	9	2	11
MC	A aguardar				16
TOTAL	**1**	**26**	**143**	**29**	**215**

[1] A existência de dúvidas generalizadas a todos os ministérios, relativas ao âmbito de aplicação do SIADAP 1, designadamente no que respeita a organismos ou estruturas permanentes que não têm mapa de pessoal próprio, como sejam universidades e institutos politécnicos e alguns institutos públicos, dificultou a definição do universo dos serviços aos quais se aplica o SIADAP1.
[2] Desta análise foi excluído o Ministério da Cultura por não estar disponível informação desagregada.

2.2. EFEITOS DA AVALIAÇÃO E DA DISTINÇÃO DE MÉRITO

De acordo com o ofício circular 13/GDG/08 da DGAEP, o resultado da avaliação referente a um ano (e.g. 2008), sendo realizada no ano seguinte (e.g. 2009), deverá produzir os seguintes efeitos:

No ano em que é realizada (e.g. 2009), os efeitos serão sobre:

- a avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores (artigo 26.º n.º 1-c);
- os serviços que obtenham *Desempenho insuficiente*, (números 2, 3 e 4 do artigo 26.º); os resultados da hetero-avaliação efectuada com o propósito de obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados produzem igualmente os efeitos referidos anteriormente;
- as dotações orçamentais, que serão reforçadas visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios (artigo 27.º b));
- a possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço (artigo 27.º c));

No ano seguinte ao da sua realização (e.g. 2010), os efeitos serão sobre:

- as opções de natureza orçamental com impacte no serviço e sobre as opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte (artigo 26.º a) e b);
- as percentagens máximas visando a diferenciação de *Desempenho relevante* e *Desempenho excelente* na avaliação dos dirigentes intermédios e demais trabalhadores, aumentando-as de 25% e 5% para 35% e 10%, respectivamente (artigo 27.º a)).

3. ORIENTAÇÕES GERAIS PARA A AVALIAÇÃO DE 2009

3.1. CICLO DE GESTÃO

O SIADAP 1 articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço que integra as seguintes fases:

Figura 1: Ciclo de gestão do SIADAP 1

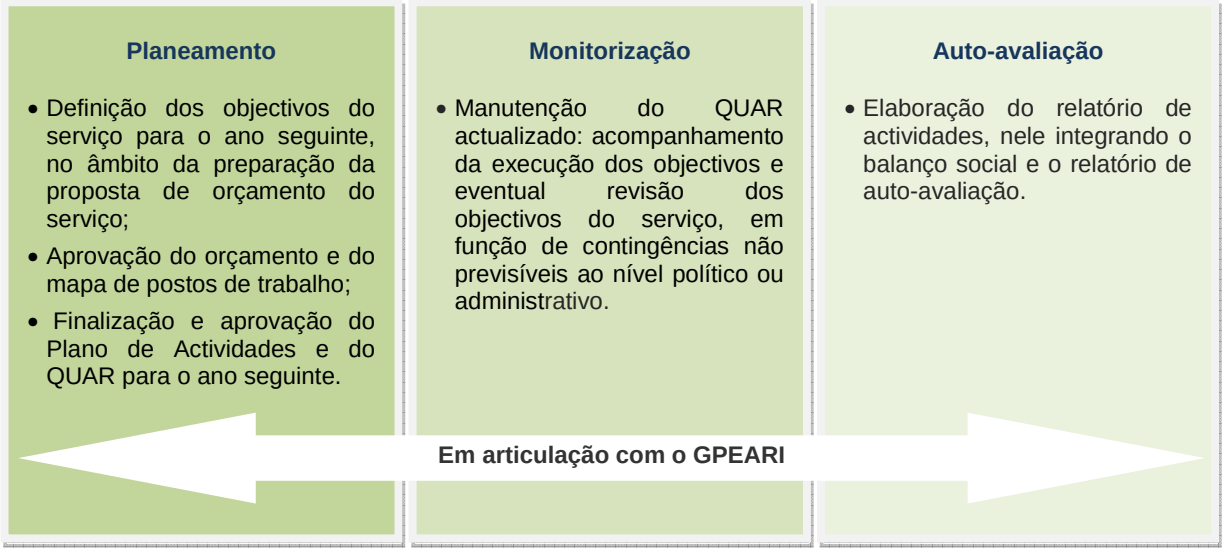


Figura 2: Fases e prazos do SIADAP 1

	Planeamento	Prazos
Serviço	Elaboração do QUAR para o ano seguinte e envio para o GPEARI, para validação	Até 30 de Novembro
GPEARI	Validação do QUAR e envio para a tutela do serviço, para aprovação	
Tutela	Aprovação do QUAR	Até 15 de Dezembro
	Monitorização	
Serviço	Actualização do QUAR	
GPEARI	Análise dos resultados intercalares	
	Auto-avaliação e avaliação	
Serviço	Realização da auto-avaliação (inclusão no Relatório de Actividades) e envio ao GPEARI e ao respectivo membro do Governo	Até 15 de Abril
GPEARI	Emissão de parecer com análise crítica da auto-avaliação do serviço e envio à tutela do serviço, com conhecimento deste	Até 30 de Maio (data indicativa)
Tutela	Após o parecer do GPEARI, homologação ou alteração da menção qualitativa proposta pelo dirigente máximo do serviço	
Serviço	Divulgação, na página electrónica do serviço, da auto-avaliação. Divulgação do parecer do GPEARI, em caso de discordância relativamente à valoração efectuada pelo serviço em sede de auto-avaliação	
GPEARI	Envio ao Ministro de proposta de lista de serviços merecedores de distinção de mérito (Desempenho Excelente), com base na análise comparada dos serviços	
	Identificação dos serviços que devam ser objecto de hetero-avaliação e conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI)	
Ministro	Atribuição da distinção de mérito	
	Divulgação, na página electrónica do Ministério, dos serviços aos quais foi atribuída a distinção de mérito, especificando os principais fundamentos	

3.2. AVALIAÇÃO

3.2.1. Auto-avaliação

Até 15 de Abril, todos os serviços devem remeter ao respectivo gabinete com responsabilidades em matéria de avaliação de serviços o relatório de auto-avaliação.

A auto-avaliação realizada pelo serviço tem carácter obrigatório e deverá fazer parte integrante do Relatório de Actividades.

A auto-avaliação do serviço deve ser feita com base no QUAR, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados. A informação indicada no n.º 2 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que deve acompanhar a auto-avaliação, constitui um elemento adicional de auto-conhecimento para o serviço e serve para o GPEARI ter uma melhor percepção e conhecimento daquele serviço. Esta informação, assim como a restante informação relativa ao serviço e constante do Relatório de Actividades, não determina a atribuição da menção prevista no n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007 mas deve ser tida em conta na análise a efectuar pelos GPEARI e, consequentemente, na fundamentação do parecer destes serviços quanto ao reconhecimento da distinção de mérito.

Na elaboração do relatório de auto-avaliação/relatório de actividades sugere-se a adopção de uma estrutura semelhante à apresentada no anexo 2.

3.2.2. Avaliação das unidades homogéneas

Caso o serviço integre unidades homogéneas[3] sobre as quais detenha o poder de direcção, compete ao dirigente máximo:

- Assegurar a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a comparabilidade dessas unidades homogéneas; este sistema de indicadores deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e permitir a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço;
- Atribuir uma avaliação final de desempenho expressa qualitativamente pelas menções de *Desempenho bom*, *Desempenho satisfatório* e *Desempenho insuficiente* ou, em alternativa, elaborar lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação;
- A qualidade da monitorização deve ser obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço, no parâmetro «objectivos de qualidade».

Caso as unidades homogéneas constituam serviços periféricos[4] do ministério, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar o acima disposto.

O anexo 3 apresenta as unidades homogéneas consideradas em 2008 e 2009.

[3] Serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e/ou prestam o mesmo tipo de serviços. Os serviços centrais que preencham estas condições também são considerados unidades homogéneas, com as devidas adaptações.

[4] Serviços dependentes do membro do Governo com competência territorialmente limitada, por exemplo Direcções Regionais, Administrações Regionais de Saúde, Governos Civis ou serviços de representação externa do Estado (Embaixadas e Consulados).

3.2.3. Análise crítica da auto-avaliação

Após a recepção do relatório de auto-avaliação e **até 30 de Maio (data indicativa)**, o GPEARI elabora um parecer com análise crítica da auto-avaliação e comunica esse parecer à tutela do serviço, com conhecimento deste (ver exemplo de modelo para o parecer no anexo 4).

Seguidamente, deverá proceder à análise comparada de todos os serviços do ministério com vista a:

- Propor ao Ministro a lista dos serviços merecedores da distinção de mérito (*Desempenho excelente*);
- Identificar os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objectivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objecto de hetero-avaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI).

Saliente-se que o relatório de análise comparada é um documento instrumental para suporte à decisão do Ministro não estando sujeito a divulgação pública. Contudo, após a conclusão do processo avaliativo, reveste todo o interesse debater com os serviços os pontos fortes/fracos identificados, bem como as possibilidades de melhoria do desempenho dos serviços.

3.2.4. Distinção de mérito – apuramento do grau de excelência

A atribuição da distinção de mérito, proposta pelo GPEARI ao respectivo Ministro, é fundamentada numa análise comparativa do desempenho dos serviços que obtiveram menção de *desempenho bom* homologada pela respectiva tutela.

A metodologia que sustenta o apuramento do grau excelência dos serviços assenta em 11 critérios, constantes da matriz apresentada no anexo 6.1. A selecção destes critérios resultou do consenso entre os vários GPEARI[5] e teve subjacente os seguintes princípios:

- Recurso a metodologias já consagradas, no plano nacional ou internacional, para operacionalizar a atribuição de distinção de mérito (e.g. modelo de excelência da EQFM – *European Foundation Quality Management; The Commom Assessment Framework - CAF 2006*);
- Observância do artigo 19.º (Distinção de mérito) da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e dos princípios gerais do SIADAP;
- Atribuição de maior ponderação aos critérios relacionados com os resultados do serviço.

[5] No âmbito da coordenação do grupo de trabalho criado pelo CCAS (GT CCAS – Rede GPEARI), o GPEARI-MFAP promoveu, no início de 2009, reuniões entre os vários GPEARI/serviços com competências em matéria de planeamento e avaliação, com vista à harmonização dos critérios de distinção por mérito. Estes critérios encontram-se reunidos na matriz de apuramento da excelência dos serviços que foi apresentada na reunião do CCAS de 11 de Fevereiro de 2009 e divulgada no site da DGAEP, em 23 de Março de 2009.

Os onze critérios estão agrupados em duas categorias: critérios de resultados e de meios, com pesos de 80% e 20%, respectivamente, no apuramento global do grau de excelência. De forma a tornar a hierarquização dos serviços o mais objectiva possível, cada um destes critérios subdivide-se em subcritérios cuja descrição mais pormenorizada é apresentada no anexo 6.2. Refira-se, no entanto, que os subcritérios listados em anexo são flexíveis, podendo sofrer adaptações atendendo às especificidades de cada ministério.

Nos critérios de resultados são considerados:

i) A relação entre os resultados do QUAR e a utilização dos recursos humanos e financeiros, face ao planeado (critérios 1 e 2);

ii) A evolução histórica dos resultados obtidos pelo serviço (critério 3);

iii) A excelência dos resultados obtidos por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência (critério 4);

iv) A superação global em termos dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade e desvios observados (critérios 5 e 6);

v) O impacto na sociedade (critério 7).

Enquanto nos critérios de meios são considerados:

vi) A satisfação dos utilizadores e colaboradores (critérios 8 e 9);

vii) O sistema de controlo interno (critério 10);

viii) O planeamento e estratégia (critério 11).

Ainda no apuramento do grau de excelência poderão ser ponderados outros factores, nomeadamente:

- Observância do ponto 7 do Oficio Circular n.º 13/GDG/08, de 21 de Novembro, da DGAEP, quanto aos motivos e prazos de revisão/alteração de objectivos/indicadores/metas;

- Serviços com menção homologada de *Desempenho bom* mas que não verificam os requisitos da alínea *a)* do número 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

4. ORIENTAÇÕES GERAIS PARA A ELABORAÇÃO DO QUAR 2011

4.1. Alterações introduzidas no QUAR

Decorridos pouco mais de dois anos de experiência prática na implementação da avaliação do desempenho dos serviços públicos, foi possível identificar algumas limitações na configuração do QUAR utilizada na avaliação de 2008 e 2009, de entre as quais seleccionamos duas que mais frequentemente foram referidas pelos serviços e que importa ultrapassar:

1) Impossibilidade de definir uma meta com um grau de tolerância

A quase generalizada falta de experiência por parte dos serviços públicos na definição de objectivos, com indicadores e metas associados e a ausência de práticas de recolha, sistematização e análise de informação histórica, traduziram-se numa grande dificuldade em estabelecer metas, em particular pontuais. Este problema é facilmente ultrapassável caso o QUAR contemple uma margem de tolerância na definição das metas a atingir (definição de metas por intervalo).

2) Fórmula de cálculo da taxa de realização dos objectivos

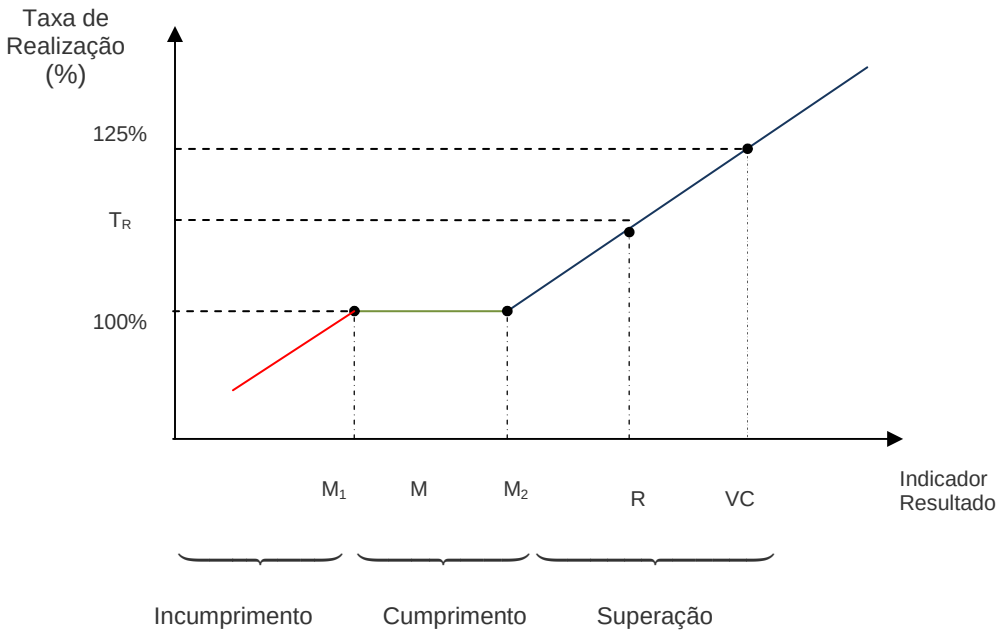
O cálculo da taxa de realização dos objectivos na versão do QUAR de 2008 e 2009 apresenta algumas limitações que importa corrigir, sendo uma delas o facto de conduzir frequentemente a taxas de realização muito elevadas, sem conteúdo informativo.

Com o objectivo de ultrapassar estas limitações procedeu-se à reformulação do QUAR. A nova versão do QUAR contempla a possibilidade de definição de metas por intervalo e considera uma nova fórmula de cálculo da taxa de realização dos objectivos. Atendendo ao curto espaço de tempo para os serviços utilizarem a nova fórmula, optou-se por manter válida no corrente ano a versão anterior do QUAR, dado que as alterações introduzidas em nada afectam os resultados finais da avaliação.

A nova fórmula de cálculo da taxa de realização dos objectivos tem por base a metodologia proposta num estudo efectuado no INA[6], tendo-se inspirado também na adaptação do SIADAP à Direcção-Geral de Impostos, no que se refere à utilização de um valor crítico enquanto referencial de excelência. Por simplificação, a apresentação da metodologia é feita admitindo que cada objectivo tem associado um único indicador.

[6] Nascimento, A. et al. (2009).

Figura 3. Cálculo da taxa de realização do objectivo



Legenda:

M:	Meta.
M_1 e M_2:	Limites inferior e superior, respectivamente, do intervalo definido para a meta.
VC:	Valor Crítico, deverá corresponder a um *benchmark* (referencial de excelência) ou, na falta deste, ao melhor resultado em termos históricos, para o indicador em causa. A taxa de realização associada ao valor crítico é, por convenção, 125%.
R:	Resultado do indicador.
T_R:	Taxa de realização associada ao resultado R. $T_R = 100 + \|R-M\| \times 25/\|VC-M\|$

Assim, tendo por referência a Figura 3:

A meta (M) pode ser definida com um grau de tolerância, dando origem ao intervalo [M_1; M_2]. Qualquer resultado (R) situado entre M_1 e M_2 tem associado o mesmo grau de esforço e a taxa de realização associada é 100%, significando que o objectivo foi atingido. Caso o resultado do indicador se situe abaixo de M_1, significa que o objectivo não foi atingido e a taxa de realização associada é inferior a 100%. Para resultados acima de M_2, significa que o objectivo foi superado, tendo associado uma taxa de realização superior a 100%. Na generalidade dos casos a taxa de superação deverá situar-se entre 100% e 125% assinalando este último valor a taxa de realização que, por convenção, está associada ao valor crítico (VC). O VC deverá corresponder a um resultado almejado pelo serviço e que normalmente está associado a um *benchmark* (referencial de excelência, em termos nacionais e/ou internacionais, na área/sector de actuação do serviço para o qual se pretende convergir ou até mesmo superar). Se este valor crítico for alcançado ou mesmo ultrapassado, na conjuntura perspectivada e com os meios planeados, significa que o serviço alcançou um resultado considerado excelente. Caso seja difícil encontrar um *benchmark*, este valor deverá corresponder ao melhor desempenho que se aspira alcançar, tendo em conta o comportamento histórico do indicador. Em qualquer dos casos, para garantir a credibilidade do QUAR, este valor carece de especial validação por parte dos GPEARI.

Relativamente à versão do QUAR de 2008 e 2009, a nova versão do QUAR apresenta as seguintes vantagens:

- A definição da meta sob a forma de intervalo vai de encontro às solicitações de vários serviços, sendo útil em situações de elevada incerteza quanto ao grau de concretização dos objectivos. Adicionalmente, confere maior margem de segurança para os serviços cumprirem os seus objectivos e evita o surgimento de taxas de realização anormalmente elevadas, pelo facto de os serviços, com uma meta pontual, tenderem a subavaliar as metas.
- O cálculo da taxa de realização feita por referência a um valor crítico apresenta duas grandes vantagens face à anterior versão do QUAR:
  - Os desvios positivos passam a ter uma interpretação mais fácil, principalmente para as entidades avaliadoras;
  - A comparação entre serviços fica facilitada: qualquer objectivo, em qualquer QUAR, com uma taxa de realização de 125% (ou superior) indica que o respectivo serviço alcançou um resultado de referência no seu sector/área de actuação. Imediata e facilmente se percebe quais os serviços que obtiveram resultados que são considerados uma referência, quer em termos nacionais quer em termos internacionais, independentemente de serem serviços com missões semelhantes ou não.

O quadro 2 ilustra a aplicação da fórmula de cálculo da taxa de realização a três serviços que apresentam um objectivo comum: reduzir o tempo de espera no atendimento das consultas clínicas. De acordo com um estudo da União Europeia, o *benchmark* europeu corresponde a 7 minutos. O serviço A superou a meta mas a taxa de realização de 119% imediatamente indica que ainda está aquém do valor de referência. Por sua vez, o serviço C não só superou a meta como está acima do padrão médio europeu, o que lhe confere um resultado excelente.

Quadro 2. Exemplo da aplicação da nova fórmula de cálculo para a taxa de realização

	2007	2008	2009		Valor Crítico	Taxa de Realização
			Meta	Resultado		
Objectivo: reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas						
Indicador: tempo médio de espera (em minutos)						
Serviço A	20	15	[12-10]	8	7	119,0%
Serviço B	18	12	[10-8]	7,15	7	123,0%
Serviço C	18	12	8	6	7	150,0%

4.2. Critérios na selecção de objectivos e indicadores

A definição de objectivos e indicadores de desempenho é actualmente um aspecto central em várias iniciativas de reforma da Administração Pública que recorrem a informação sobre desempenho, com destaque para o processo de avaliação do desempenho dos serviços e para a futura implementação da orçamentação por programas.

A ênfase colocada na qualidade dos serviços públicos, na transparência e na responsabilização implica o reporte de informação para o exterior sobre a afectação de recursos e sobre os impactos ou efeitos socioeconómicos esperados e alcançados com as políticas ou programas públicos.

É importante referir que esta prestação de contas tem como fim último melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados e justificar perante os cidadãos, empresas e sociedade em geral, o valor criado com o dinheiro dos contribuintes.

No processo de recolha de informação sobre o desempenho deve ser ponderada a relação custo-eficácia. O organismo deve assegurar que não incorre em custos excessivos na recolha de indicadores (os recursos afectos à recolha de informação devem ser proporcionais aos benefícios que essa informação proporciona) e que os mesmos não induzem efeitos perversos.

Conceitos:

Objectivo → expressa os resultados pretendidos.

Indicador → métrica associada ao objectivo.

Meta → resultado numérico pretendido para o objectivo.

Características dos objectivos: os objectivos devem ser **SMART**:

E**S**pecíficos: concretos, claros e precisos
Mensuráveis: associados a formas de medição – indicadores

Atingíveis: realizáveis mas ambiciosos, criando desafios, inovação e melhoria
Realistas: possíveis de atingir
Tempo: calendarizados, tendo associado um prazo de concretização.

Características dos indicadores de desempenho:

- **Pertinentes face aos objectivos que se pretendem medir:** os indicadores devem estar directamente relacionados com o resultado ou impacto do respectivo objectivo, permitindo a medição efectiva da sua realização.
- **Credíveis:** os indicadores devem ser construídos com base em fontes de informação fidedignas (cumprem critérios de transparência, qualidade e integridade), tendo associadas fórmulas de cálculo e métricas correctas e precisas.
- **Fáceis de recolher:** a sua obtenção deve ter um custo aceitável.
- **Claros:** devem fornecer informação clara e simples, facilmente comunicável e compreensível.

- **Comparabilidade:** para apreciação dos resultados obtidos, os indicadores devem permitir a comparação face a valores históricos (evolução do desempenho ao longo do tempo) bem como face a organismos/programas/projectos similares, nacionais ou internacionais, de forma a se identificarem boas práticas.

Os quadros 3 e 4 ilustram alguns cuidados a ter na selecção de objectivos e indicadores:

Quadro 3. Selecção de objectivos

	✓	✘
O objectivo responde à questão: **para quê?**	Um objectivo é o resultado de um esforço. Para o concretizar é preciso saber qual o esforço que se vai fazer para alcançar o que se pretende.	
Identificou os objectivos mais **relevantes**	Os objectivos operacionais devem incidir sobre as áreas nas quais é fundamental que o serviço obtenha bons resultados ou em áreas onde há melhorias a alcançar, tendo em consideração os objectivos estratégicos do serviço.	Evitar a definição de objectivos em áreas que já funcionam bem e onde não se vislumbram acréscimos de melhoria significativos.

Quadro 4. Selecção de indicadores

	✓	✘
Está focalizado no que é **crítico**	Apenas é crítico o que condiciona a realização dos objectivos.	
É **inequívoco**	O indicador deve ser claro e não ambíguo, de forma a permitir uma interpretação única.	Evitar indicadores com interpretações subjectivas e que apenas sejam fáceis de entender por uma parte dos *stakeholders*.
Atribui **responsabilidades**	O indicador deve medir o que é passível de ser influenciado por acções desenvolvidas pelo serviço.	
É **exequível**	Deve ser assegurada a rapidez e facilidade na obtenção dos dados. Estes devem estar disponíveis a tempo de proceder à avaliação final do desempenho do serviço.	Acautelar o *trade-off* entre a rapidez de produção de informação e a exactidão da mesma.
Permite a **monitorização**	Um indicador deve proporcionar informação regular que permita conhecer o grau de concretização do objectivo para que se possam accionar acções correctivas atempadas.	Evitar a formulação de indicadores na forma binária (1=atingido ou 0=não atingido) que não se prestam à monitorização regular. Ex: indicador: data de disponibilização do relatório; meta = Outubro. Tal como está definido, até Outubro, não é possível reportar o grau de concretização do objectivo.
Permite a **interpretação**	Deve ser possível comparar a meta associada ao indicador com um valor de referência que pode ser: um resultado histórico; um valor padrão internacional.	

4.3. Exemplos de objectivos e indicadores

Com vista a melhorar o conteúdo informativo e a harmonização dos QUAR, a presente secção apresenta uma selecção de objectivos e indicadores, feita a partir da análise de cerca de 230 QUAR elaborados para 2009 pelos serviços da administração directa e indirecta do Estado. Pretende-se, com estes exemplos, incrementar a **simplicidade** na definição dos objectivos, a **clareza** na descrição dos indicadores, o grau de **ambição** das metas estabelecidas e, por último, promover a criação de indicadores de resultado e de impacte ao nível dos programas e projectos desenvolvidos por um ou mais serviços de modo a viabilizar comparações nacionais e internacionais.

Para cada parâmetro – eficácia, eficiência e qualidade – foram seleccionados alguns objectivos e indicadores, que poderão constituir exemplos para os serviços na elaboração de futuros QUAR.

No que se refere aos objectivos e indicadores de eficácia apresentam-se exemplos para os serviços de apoio à governação, presentes na generalidade dos ministérios, designadamente GPEARI, Secretarias-Gerais e Inspecções-Gerais. Apesar de alguns destes serviços apresentarem especificidades é possível identificar, em cada um destes grupos, áreas de negócio comuns. Relativamente a estas áreas seleccionaram-se os objectivos e indicadores que preferencialmente deverão constar nestes grupos de serviços de forma a possibilitar no futuro análises de benchmarking.

Adicionalmente, seleccionaram-se também objectivos e indicadores de eficácia comuns aos serviços responsáveis pela administração de impostos, aplicação de coimas e gestão financeira do orçamento da segurança social cuja acção se traduz na cobrança de receita fiscal, contributiva e outra.

4.3.1. Eficácia

Idealmente, a eficácia deve ser medida como a relação entre as acções previstas e os resultados (*outputs*) ou impactos sócio-económicos (*outcomes*) dessas acções, ou seja, a consequência das políticas prosseguidas de forma a aferir sobre o impacto do serviço na sociedade. Na ausência de informação sobre os impactos, a eficácia pode ser aferida pelos resultados ou pelas realizações. Neste sentido, um serviço é eficaz se atingiu os objectivos que se tinha proposto.

Os indicadores de **impacto** referem-se às consequências das acções desenvolvidas pelos serviços, na comunidade ou sociedade.

Os indicadores de **resultados** exprimem os efeitos directos ou imediatos sobre os beneficiários das acções desenvolvidas pelos serviços. Fornecem indicações sobre o resultado das acções do serviço, sendo mais fáceis de medir que os impactos mas mais difíceis que as realizações dos serviços.

Na impossibilidade de medir impactos ou resultados, a eficácia pode ser medida através de indicadores de **realização**. Estes indicadores limitam-se a descrever a actividade desenvolvida pelo serviço, não fornecendo qualquer indicação dos efeitos sobre a população-alvo das acções desenvolvidas pelos serviços.

O quadro 5 ilustra alguns exemplos de indicadores de realização, de resultados e de impacto.

Quadro 5. Exemplo de indicadores de realização, de resultados e de impacto

Realização	Resultados	Impactos
Nº de acções de formação	N.º de pessoas formadas	N.º de entidades beneficiadas com colocação dos formandos

Gabinetes de planeamento – missão e objectivos de eficácia

A generalidade dos serviços com atribuições em matérias de planeamento, estratégia, avaliação e relações internacionais tem como missão:

"Garantir o apoio técnico à formulação de políticas, ao planeamento estratégico e operacional e às relações internacionais e uma adequada articulação com a programação financeira, bem como a observação e avaliação global de resultados obtidos, em articulação com os demais serviços do Ministério".

Atendendo a que um dos objectivos globais do QUAR consiste em melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública, desejavelmente, os objectivos inscritos no QUAR devem comunicar, de forma clara e perceptível para qualquer Cidadão, o que cada serviço pretende realizar para cumprir a sua missão e visão, ou seja, de que forma presta mais e melhor serviço público, com utilização eficiente de recursos. Neste contexto, é desejável que os QUAR apresentem objectivos facilmente associáveis, pelos utilizadores externos, às "áreas de negócio" do serviço. A análise da missão dos 12 gabinetes de planeamento permitiu identificar as seguintes áreas de negócio assinaladas no quadro 6.

Quadro 6. Áreas de actuação dos GPEARI

Áreas de actuação	MFAP / GPEARI	MAI / DGAI	MJ / DGPJ	MEID / GEE	MOPTC / GPERI	MADRP / GPP	MAOT / DPP	MTSS / GEP	MS / ACS	ME / GEPE	MCTES/GPEARI	MC / GPEARI
Comuns:												
Prestar apoio técnico à formulação de políticas e ao planeamento estratégico e operacional, em articulação com a programação financeira	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Acompanhar e avaliar a execução de políticas, os instrumentos de planeamento e os resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços do ministério	√	√		√	√	√		√	√		√	√
Relações Internacionais:	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√
Matérias relacionadas com a UE e relações externas do ministério	√	√	√		√	√	√	√	√			
Cooperação	√	√	√		√	√	√	√	√	√		
Específicas:												
Produzir informação estatística		√	√			√		√		√	√	
Política legislativa			√									
Assegurar e coordenar tecnicamente a administração eleitoral		√										

Quadro 7. Selecção de objectivos e indicadores de eficácia utilizados pelos GPEARI

Áreas de actuação comuns	Objectivos	Indicadores
Prestar apoio técnico à formulação de políticas e ao planeamento estratégico e operacional	Reforçar o apoio técnico à formulação de políticas nas áreas de competência do (serviço/ministério)	Nº de documentos técnicos elaborados
		Nº de propostas de apoio à definição de políticas
	Promover a investigação nas áreas de competência do (serviço) ou contribuir para o conhecimento dos sectores tutelados	Nº de artigos/estudos publicados
		Nº de *workshops* realizados pelo serviço (ou em parceria)
		Nº apresentações em eventos técnicos
	Aumentar a divulgação de informação técnica/estatística produzida/tratada sobre (áreas de competência do ministério/serviço)	Nº de documentos técnicos publicados
		Cumprimento de prazos de disponibilização de estatísticas
Acompanhar e avaliar a execução de políticas	Criar instrumentos de análise/ previsão/ prospectiva nas áreas (de competência do serviço) e de avaliação de políticas/programas	N.º de documentos/notas metodológicas elaborados/publicados
		N.º de metodologias de avaliação criadas/implementadas
	Aumentar a coordenação inter-departamental do ministério e/ou coordenação inter-ministerial	Nº relatórios produzidos sob coordenação do GPEARI
Relações Internacionais	Assegurar o apoio à tutela no âmbito do acompanhamento das políticas no contexto Comunitário e Internacional	N.º de respostas/informações técnicas à tutela
	Potenciar o contributo técnico nacional em instituições europeias e internacionais nas áreas do (ministério)	N.º de intervenções nas reuniões/Total de reuniões
		N.º contributos técnicos nacionais acolhidos em documentos das organizações internacionais
	Assegurar o apoio técnico-jurídico e negocial às actividades comunitárias, bilaterais e multilaterais, incluindo a gestão do pré-contencioso e contencioso comunitários	N.º de respostas/informações técnicas à tutela
		N.º processos instruídos
		% de respostas elaboradas no prazo definido
	Assegurar a transposição das directivas comunitárias nos prazos estabelecidos	% de directivas comunitárias transpostas para o direito interno, no prazo definido
	Potenciar os resultados das políticas de cooperação	Aumento do índice global de retorno de Ajuda Pública ao Desenvolvimento do (ministério) (%)
		N.º de projectos de cooperação desencadeados
		N.º de protocolos multilaterais aprovados (pela tutela)
		N.º de programas de colaboração bilateral e multilaterais celebrados na área (do ministério)

Secretarias-Gerais – missão e objectivos de eficácia

A generalidade das Secretarias-gerais tem como missão:

" *Fornecer apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do governo do seu ministério e aos demais órgãos e serviços desse ministério, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas*".

Quadro 8. Áreas de actuação das Secretarias-Gerais

Áreas de actuação comuns	PCM	MNE	MFAP	MDN	MAI	MJ	MEID	MOPTC	MADRP	MAOT	MTSS	MS	ME	MCTES	MC
Apoio técnico e administrativo aos serviços do ministério nos domínios:	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Protocolo do Estado	√	√				√									
Gestão dos recursos internos (Recursos humanos, financeiros e patrimoniais), da qual:	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Unidade ministerial de compras (UMC)	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√		√
Formação	√	√	√				√								
Jurídico e contencioso	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Documentação e informação (incluindo arquivo)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
TIC	√	√					√	√							
Comunicação e relações públicas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Específicas:															
Planeamento, estratégia e avaliação	√*	√		√											
Preparação e acompanhamento do orçamento de funcionamento do ministério	√	√					√	√	√					√	
Gestão do subsistema da saúde						√									
Inspecção e auditoria dos organismos do ministério	√						√								

*Assegura actualmente as funções de Gabinete de Estudos, Planeamento e Avaliação.

Os objectivos operacionais de eficácia devem reflectir os resultados das acções dos serviços que, no caso das secretarias-gerais, consistem no apoio técnico e administrativo aos serviços do ministério. Seguidamente, apresentam-se alguns exemplos de objectivos e indicadores de eficácia, seleccionados dos QUAR 2009, aplicáveis às secretarias-gerais.

Quadro 9. Selecção de objectivos e indicadores de eficácia utilizados pelas Secretarias-Gerais

Áreas de negócio comuns	Objectivos	Indicadores
Documentação e Informação	Assegurar um arquivo histórico adequado, completo e abrangente	Nº de documentos para consulta
		Nº de documentos descritos e divulgados online
		Nº de áreas com documentos descritos e divulgados online
Gestão de recursos internos	Melhorar a abrangência do sistema central de compras	Nº de categorias de produtos
		Nº de contratos estabelecidos
Jurídico e Contencioso	Prestar apoio aos serviços clientes da SG	N.º de respostas/informações técnicas
		N.º processos instruídos
		% de respostas elaboradas no prazo definido
Comunicação e Relações Públicas	Assegurar a disponibilização online de notícias	Nº de notícias/eventos divulgados
	Promover a divulgação de eventos de interesse geral ao ministério	Nº de eventos realizados
		Nº de participantes por evento

Inspecções-gerais – missão e objectivos de eficácia

A análise da missão das 14 inspecções-gerais permite identificar as seguintes áreas de actuação:

Quadro 10. Áreas de actuação das Inspecções-Gerais

Áreas de actuação	IGAL	IGDC	IGF	IGDN	IGAI	IGSJ	IGOPTC	IGAP	IGAOT	IGMTSS	IGAS	IGE	IGMCTES	IGAC
Comuns:														
Avaliação da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e de resultados dos serviços, organismos e entidades dependentes, tuteladas ou reguladas pelo ministério, através de controlo de auditoria técnica, de desempenho e financeira	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Apreciação da legalidade e regularidade dos actos praticados pelos serviços, organismos e entidades dependentes, tuteladas ou reguladas pelo ministério	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Específicas:														
Apoio técnico à tutela			√					√					√	

O quadro seguinte apresenta alguns exemplos de objectivos e indicadores de eficácia seleccionados a partir dos QUAR das inspecções-gerais.

Quadro 11. Selecção de objectivos e indicadores de eficácia utilizados pelas Inspecções-Gerais

Área de actuação Comuns	Objectivos	Indicadores
Avaliação da gestão e resultados dos serviços, organismos e entidades dependentes, tuteladas ou reguladas pelo ministério, através de controlo de auditoria técnica, de desempenho e financeira	Aumentar o controlo de auditoria e sua implementação	Nº acções de inspecção/controlo
		Taxa de execução do plano de auditorias/acções inspectivas
		Nº (ou percentagem) de acções de avaliação realizadas
		Nº de acções inspectivas na área financeira
		Nº de auditorias a serviços objecto de queixa, reclamação, denúncia ou exposição
		Percentagem da implementação das recomendações da IG formuladas em sede de acções inspectivas realizadas no ano anterior
	Reforçar o controlo de auditoria numa determinada área	Nº de auditorias informáticas, em especial à qualidade e segurança dos sistemas de informação
		Nº de auditorias de sistemas de controlo interno dos serviços do ministério
	Reforçar o controlo de auditoria num determinado domínio de abrangência	Taxa de execução dos controlos de incidência comunitária
		Nº de auditorias aos sistemas de gestão e controlo dos apoios concedidos e das operações financiadas pelos fundos nacionais e comunitários
	Alargar a cobertura do controlo de auditoria	Somatório do orçamento das entidades auditadas/orçamento total
		Despesa controlada/despesa pública primária
Apreciação da legalidade e regularidade dos actos praticados pelos serviços, organismos e entidades, tuteladas ou reguladas pelo ministério	Potenciar a legalidade e regularidade dos actos	Percentagem de queixas, reclamações e denúncias por eventuais violações da legalidade resolvidas sobre o total de queixas
		Nº propostas de medidas legislativas ou regulamentares na sequência das auditorias ou afins ou da apreciação de queixas, reclamações ou denúncias
Apoio técnico à tutela	Reforçar o apoio técnico à tutela	N.º de respostas/informações técnicas à tutela

4.3.2. Eficiência

O conceito de eficiência relaciona *outputs* (bens produzidos e serviços prestados) com *inputs* (recursos utilizados). Melhorar a eficiência implica fazer mais com os mesmos recursos ou obter os mesmos *outputs* com menos recursos.

Os indicadores de eficiência são normalmente expressos em rácios que conjugam indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente, de impactos, com indicadores de meios.

Indicador de Eficiência

«bens fornecidos e/ou serviços prestados sobre inputs»

Recomenda-se a utilização de custos-padrão, como elemento facilitador da objectivação da medida. Incluem-se neste tipo de indicadores os indicadores de produtividade

Indicador de Produtividade

«Utente/funcionário; Serviços/funcionário; Produtos/funcionário»

A generalidade dos serviços não dispõe, contudo, de informação que lhes permita calcular indicadores de eficiência deste tipo. Nos QUAR de 2008 e de 2009, a generalidade dos serviços focou-se no seguinte:

Quadro 12. Selecção de objectivos e indicadores de eficiência utilizados pelos serviços

Objectivos	Indicadores
Aumentar a produtividade	Rácio "Nº relatórios/Nº funcionários afectos à elaboração dos relatórios"
Melhorar o grau de cumprimento dos prazos de resposta ou de pagamento	Percentagem de respostas e acções concluídas dentro do prazo
	Percentagem de reclamações de clientes resolvidas dentro do prazo
Implementar ou melhorar os sistemas internos de gestão e controlo da informação	Nº de serviços disponibilizados on-line
	Sistemas de gestão documental implementados
	Sistemas de gestão do desempenho organizacional implementados
Reduzir os custos de funcionamento	Poupança média com sistema centralizado de compras, comparando o preço das aquisições neste sistema com o preço médio de mercado
	Custos de funcionamento por colaborador
	Cobertura dos custos de funcionamento por receitas próprias
	Custos com comunicações fixas ou móveis, consumo de electricidade, …

4.3.3. Qualidade

A qualidade é traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A qualidade pode ser medida através da percepção dos utilizadores, através da qualidade técnica dos outputs produzidos, aferida por comparação com padrões de referência, ou através do reconhecimento por entidades externas, nacionais ou internacionais.

Não obstante a dificuldade de medição da qualidade, há objectivos que na óptica do cidadão são consensualmente identificados com a qualidade, designadamente:

- Reduzir o tempo médio de atendimento aos cidadãos/clientes/utentes (nos serviços de finanças, centros de emprego, unidades de saúde, registos civis, licenciamentos,..);
- Reduzir o tempo médio de resolução de processos, emissão de pareceres, pedidos de esclarecimento e de informação (atribuição de pensão de velhice ou outras prestações sociais, prestação de informação estatística, …);
- Reduzir o número de reclamações;
- Diminuir o número ou percentagem de erros;
- Aumentar o número de conteúdos actualizados na página electrónica.

No anexo 5 são apresentados três quadros com uma selecção de objectivos e indicadores deste tipo, retirados dos QUAR 2009.

Os serviços recorrem a inquéritos para aferir a satisfação dos cidadãos ou clientes, sendo a sua estandardização desejável para permitir uma comparabilidade entre serviços e apuramento do grau médio de satisfação dos cidadãos em relação à administração pública (quadro 13).

Quadro 13. Resultados do inquérito de satisfação aos cidadãos/clientes (Escala de 1 a 5)

Ministério e Serviços		2008	2009
MFAP	Instituto Nacional de Administração, I.P.	4,3	4,3
ME	Gabinete de Gestão Financeira	4,3	4*
MFAP	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações	4	4
MAI	Governo Civil de Coimbra	4*	4*
MAI	Governo Civil de Castelo Branco	3*	4*
MTSS	Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P.	4,3	3,5*
MADRP	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro	-	3,5*
MADRP	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo	-	3,5*
MTSS	Secretaria-Geral	-	3,5*
ME	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação	3*	3,5*
MAOT	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	-	3*
MS	Instituto da Droga e da Toxicodependência	-	2,5*
MFAP	Direcção-Geral de Administração e Emprego Público	-	2,5*

4.4. Benchmarking

O processo de benchmarking visa identificar e implementar as melhores práticas (“best practice”). Apesar de ter sido desenvolvido no sector privado, tem-se tornado um instrumento essencial para a melhoria do desempenho do sector público, na generalidade dos países desenvolvidos. O benchmarking pode ser utilizado quer para a avaliação quer para a melhoria contínua.

Os objectivos do benchmarking podem variar entre países e organizações. No entanto, existem alguns objectivos básicos comuns como sejam:

- Avaliação objectiva do desempenho. É difícil analisar e avaliar o desempenho de uma entidade mesmo existindo indicadores de medição. O facto de 70% dos clientes apresentar um nível de satisfação satisfaz revela um desempenho bom ou insuficiente? Será o processo de requerimento das prestações sociais eficiente ou não? A análise através de benchmarking é importante para comparar e avaliar o desempenho de uma maneira mais objectiva e justa;
- Criação de motivação sustentada para a melhoria. A falta de concorrência no sector público, ao contrário do sector privado, pode limitar as pressões para a melhoria do desempenho. O benchmarking poderá criar o incentivo para a melhoria, em alternativa às pressões de mercado;
- Identificação dos melhores processos, possibilitando uma maior aproximação às boas práticas. As organizações tendem a ser conservativas relativamente aos processos usados. O benchmarking pode ser usado para comparar os processos existentes com boas práticas, incluindo as do sector privado;
- Testar se as melhorias tiveram sucesso. Este objectivo é importante na medida em que a avaliação da implementação dos planos de melhorias é a parte normalmente mais descurada das estratégias de benchmarking e de outras melhorias.

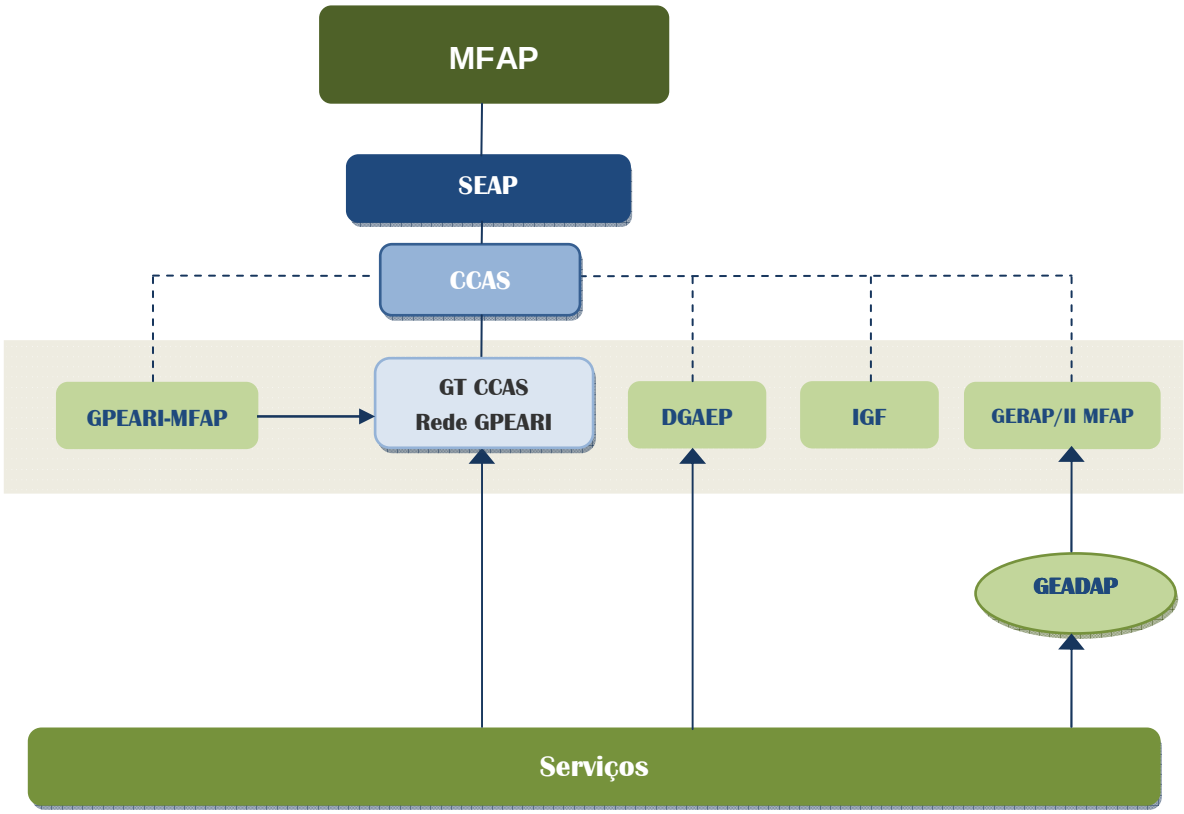
5. GEADAP – Sistema Informático de Apoio

O GEADAP é a solução tecnológica que operacionaliza o SIADAP 123, sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (serviços, dirigentes e demais trabalhadores).

O acesso ao GeADAP é efectuado através do endereço electrónico www.siadap.gov.pt, mediante a utilização de uma password.

A figura 4 esquematiza a estrutura de *governance* do subsistema de avaliação de serviços.

Figura 4. Estrutura de *Governance* do SIADAP 1



Lista de Acrónimos

ACIDI, IP	Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, IP (PCM)
ACS	Alto Comissariado da Saúde (MS)
ADSE	Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (MFAP)
APA	Agência Portuguesa do Ambiente (MAOT)
ARHA, IP	Administração da Região Hidrográfica da Região do Algarve, IP (MAOT)
ARSN, IP	Administração Regional de Saúde do Norte, IP (MS)
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (MEID)
CACMEP	Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e de Publicidade (MEID)
CCAS	Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços
CGA, IP	Caixa Geral de Aposentações, IP (MFAP)
DPP	Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações internacionais (MAOT)
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (MFAP)
DGAI	Direcção-Geral da Administração Interna (MAI)
DGC	Direcção-Geral do Consumidor (MEID)
DGCI	Direcção-Geral dos Impostos (MFAP)
DGPJ	Direcção-Geral da Política de Justiça (MJ)
DGRHE	Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação (ME)
DRAPALG	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve (MADRP)
ERSAR, IP	Entidade Reguladora de Águas e Resíduos, IP (MAOT)
GC	Governo Civil (MAI)
GEADAP	Gestão Integrada de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos (MEID)
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento (MTSS)
GEPE	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (ME)
GERAP	Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
GMST	Gabinete Metro Sul do Tejo (MOPTC)
GT CCAS	Grupo de Trabalho do CCAS
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
GPERI	Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (MOPTC)
GPP	Gabinete de Planeamento e Políticas (MADRP)
IASFA	Instituto de Acção Social das Forças Armadas (MDN)
IDT, IP	Instituto da Droga e da Toxicodependência, IP (MS)
IGAC	Inspecção-Geral das Actividades Culturais (MC)
IGAI	Inspecção-Geral da Administração Interna (MAI)
IGAL	Inspecção-Geral da Administração Local (MAI)
IGAOT	Inspecção-Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAOT)
IGAP	Inspecção-Geral da Agricultura e Pescas (MADRP)
IGAS	Inspecção-Geral das Actividades em Saúde (MS)
IGDC	Inspecção-Geral Diplomática e Consular (MNE)
IGDN	Inspecção-Geral da Defesa Nacional (MDN)
IGE	Inspecção-Geral da Educação (ME)
IGF	Inspecção-Geral de Finanças (MFAP)
IGFSS, IP	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (MTSS)
IGMCTES	Inspecção-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES)
IGMTSS	Inspecção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS)
IGOPTC	Inspecção-Geral das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC)

IGP	Instituto Geográfico Português (MAOT)
IGSJ	Inspecção-Geral dos Serviços de Justiça (MJ)
IMTT, IP	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, IP (MOPTC)
INAC, IP	Instituto Nacional de Aviação Civil, IP (MOPTC)
INE, IP	Instituto Nacional de Estatística, IP (PCM)
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica (MS)
INRB, IP	Instituto Nacional de Recursos Biológicos (MADRP)
IP	Instituto Público
IRN, IP	Instituto dos Registos e do Notariado, IP (MJ)
ISS, IP	Instituto de Segurança Social, IP (MTSS)
MAI	Ministério da Administração Interna
MADRP	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
MAOT	Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território
MC	Ministério da Cultura
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
ME	Ministério da Educação
MEID	Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MJ	Ministério da Justiça
MOPTC	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
MS	Ministério da Saúde
MTSS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PIB	Produto interno Bruto
SEAP	Secretário de Estado da Administração Pública
SG	Secretaria-Geral

ANEXOS

ANEXO 1. Serviços avaliados

Ministério/Serviços		2008 Resultado da avaliação	2009 QUAR em curso
Presidência do Conselho de Ministros			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**13**	**13**
SGPCM	Secretaria-Geral da PCM	E	Em curso
ACIDI	Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, IP	S	"
AMA	Agência para a Modernização Administrativa, IP	B	"
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	B	"
CEJUR	Centro Jurídico	B	"
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	B	"
DGAL	Direcção-Geral da Administração Local	E	"
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	B	"
GNS	Gabinete Nacional de Segurança	B	"
IDP	Instituto do Desporto de Portugal, IP	B	"
IGAL	Inspecção-Geral da Administração Local	S	"
INE	Instituto Nacional de Estatística, IP	E	"
IPJ	Instituto Português da Juventude, IP	B	"
Ministério dos Negócios Estrangeiros			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**11**	**11**
Ministério das Finanças e da Administração Pública			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**14**	**14**
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	E	Em curso
IGF	Inspecção-Geral de Finanças	E	"
SG	Secretaria-Geral do MFAP	B	"
DGO	Direcção-Geral do Orçamento	B	"
ADSE	Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários Agentes da Administração Pública	B	"
II	Instituto de Informática	B	"
CGA, IP	Caixa Geral de Aposentações, IP	B	"
DGTF	Direcção-Geral do Tesouro e das Finanças	B	"
DGCI	Direcção-Geral dos Impostos	E	"
DGAIEC	Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo	B	"
DGITA	Direcção-Geral da Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros	B	"
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público	B	"
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	B	"
INA, IP	Instituto Nacional de Administração, IP	B	"
Ministério da Defesa Nacional			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**11**	**11**
SG	Secretaria-Geral do MDN	B	Em curso
DGPDN	Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional	B	"
DGAED	Direcção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa	B	"
DGPRM	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	B	"
DGIE	Direcção-Geral de Infra-Estruturas	S	"
IDN	Instituto da Defesa Nacional	B	"
IGDN	Inspecção-Geral da Defesa Nacional	B*	"

IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares	B	“
PJM	Polícia Judiciária Militar	B*	“
CNPCE	Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência	B	“
IASFA	Instituto de Acção Social das Forças Armadas	S	“
Nota: * Foi proposto distinção de mérito a estes dois serviços, aguarda-se parecer do Gabinete do Ministro.			
Ministério da Administração Interna			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**23**	**29**
ANPC	Autoridade Nacional de Protecção Civil	E	Em curso
ANSR	Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária	B	“
DGAI	Direcção-Geral da Administração Interna	B	“
DGIE	Direcção-Geral de Infra-estruturas e Equipamentos	E	“
GNR	Guarda Nacional Republicana	E	“
IGAI	Inspecção-Geral da Administração Interna	B	“
PSP	Polícia de Segurança Publica	E	“
SGMAI	Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna	B	“
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	E	“
SSGNR	Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana	-	“
SSPSP	Serviços Sociais da Policia de Segurança Pública	-	“
GC AVEIRO	Governo Civil de Aveiro	B	
GC BEJA	Governo Civil de Beja	B	“
GC BRAGA	Governo Civil de Braga	B	“
GC BRAGANÇA	Governo Civil de Bragança	B	“
GC C. BRANCO	Governo Civil de Castelo Branco	B	“
GC COIMBRA	Governo Civil de Coimbra	B	“
GC FARO	Governo Civil de Faro	B	“
GC GUARDA	Governo Civil de Guarda	B	“
GC PORTALEGRE	Governo Civil de Portalegre	B	“
GC PORTO	Governo Civil de Porto	B	“
GC SETÚBAL	Governo Civil de Setúbal	B	“
GC V. CASTELO	Governo Civil de Viana do Castelo	B	“
GC VILA REAL	Governo Civil de Vila Real	B	“
GC VISEU	Governo Civil de Viseu	B	“
GC ÉVORA	Governos Civis de Évora	-	“
GC LEIRIA	Governo Civil de Leiria	-	“
GC SANT.	Governo Civil de Santarém	-	“
GC LISBOA	Governo Civil de Lisboa	-	“
Ministério da Justiça			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**12**	**12**
DGPJ	Direcção-Geral de Política de Justiça	B	Em curso
IGSJ	Inspecção-Geral dos Serviços de Justiça	B	“
SG	Secretaria-Geral	B	“
DGAJ	Direcção-Geral da Administração da Justiça	S	“
DGSP	Direcção-Geral dos Serviços Prisionais	B	“
DGRS	Direcção-Geral de Reinserção Social	E	“
GRAL	Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios	S	“
IGFIJ, IP	Instituto de Gestão Financeira e de Infra-estruturas da Justiça, IP	I	“
IRN, IP	Instituto dos Registos e do Notariado, IP	B	“
ITIJ, IP	Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, IP	B	“
INML, IP	Instituto Nacional de Medicina Legal, IP	B	“
INPI, IP	Instituto Nacional de Propriedade Industrial, IP	E	“

Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**15**	**16**
DGAE	Direcção Geral das Actividades Económicas	B	Em curso
DGEG	Direcção Geral de Energia e Geologia	B	"
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar Económica	B	"
SG	Secretaria-geral	E	"
DGC	Direcção Geral do Consumidor	B	"
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	B	"
DRE-N	Direcção Regional da Economia do Norte	B	"
DRE-C	Direcção Regional da Economia do Centro	B	"
DRE-Lvt	Direcção Regional da Economia de Lisboa e Vale do Tejo	B	"
DRE-Alt	Direcção Regional da Economia do Alentejo	E	"
DRE-Alg	Direcção Regional da Economia do Algarve	S	"
CPC	Comissão Permanente de Contrapartidas	S	"
CACMEP	Comissão de Aplicação de Coimas e Matéria Económica e de Publicidade	B	"
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, IP	Não apresentou RA	"
IPQ	Instituto Português da Qualidade, IP	E	"
TP	Turismo de Portugal, IP	B	"
LNEG/INETI	Laboratório Nacional Energia e Geologia, I.P/INETI	Não apresentou QUAR (processo de reestruturação)	
POFC (Prime)	Programa Operacional Factores de Competitividade	Não apresentaram QUAR. Atendendo às especificidades aguarda-se parecer quanto à aplicabilidade (directa ou com as devidas adaptações) da Lei.	
CPEE	Comissão de Planeamento Energético de Emergência		
CSSBC	Comissão de Segurança de Serviços e bens de Consumo		
CPIE	Comissão de Planeamento Industrial de Emergência		
ADENE	Agência para a Energia		
ERSE	Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos		
AdC	Autoridade da Concorrência		
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**13**	**16**
GPERI	Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais	B	Em curso
SGMOPTC	Secretaria-Geral	B	"
IGOPTC	Inspecção-Geral de Obras Públicas, Transportes e Comunicações	B	"
LNEC, IP	Laboratório Nacional de Engenharia Civil, IP	E	"
GMST	Gabinete Metro Sul do Tejo	B	"
IMTT, IP	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, IP	S	"
IPTM, IP	Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, IP	S	"
CPETM	Comissão de Planeamento de Emergência do Transporte Marítimo	B	"
CPETT	Comissão de Planeamento de Emergência dos Transportes Terrestres	*	"
INAC, IP	Instituto Nacional de Aviação Civil, IP	S	"
INCI, IP	Instituto da Construção e do Imobiliário, IP	S	"
INIR, IP	Instituto de Infra-estruturas Rodoviárias, IP	S	"
GPIAA	Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves	E	"
CPETA	Comissão de Planeamento de Emergência do Transporte Aéreo	S	"
GABLOGIS	Gabinete para o Desenvolvimento do Sistema Logístico Nacional	*	"
IOAT / POVT	Intervenção Operacional de Acessibilidades e Transportes / Programa Operacional Temático Valorização do Território	**	***

*Não elaborou; ** QUAR IOAT aprovado – Organismo extinto no decorrer do ano; ** *QUAR POVT aprovado. Suspenso por resolução da Comissão Ministerial do QREN (22.09.09).

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**15**	**16**
GPP	Gabinete de Planeamento e Políticas (GPEARI)	B	Em curso
IGAP	Inspecção-Geral da Agricultura e Pescas	S	“
DGADR	Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural	B	“
DGPA	Direcção-Geral Pescas e Aquicultura	B	“
DGV	Direcção-Geral de Veterinária	B	“
SG	Secretaria-Geral do MADRP	B	“
DRAP Norte	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte	B	“
DRAP Centro	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro	S	“
DRAP LVT	Direcção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo	S	“
DRAP Alentejo	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo	B	“
DRAP Algarve	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve	B	“
AFN	Autoridade Florestal Nacional	*	“
INRB	Instituto Nacional de Recursos Biológicos	B	“
IFAP	Instituto de Financiamento de Agricultura e Pescas	B	“
IVDP	Instituto do Vinho do Douro e do Porto	B	“
IVV	Instituto do Vinho e da Vinha	B	“
PRODER	Estrutura de Missão - Programa de Desenvolvimento Rural	*	*
PROMAR	Estrutura de Missão – Programa Operacional das Pescas	*	*
* Não elaborou QUAR.			

Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**15**	**21**
APA	Agência Portuguesa do Ambiente	B	“
DGOTDU	Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano	B	“
DPP	Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações internacionais	B	“
ICNB	Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade	B	“
IFDR	Instituto Financeiro do Desenvolvimento Regional	B	“
IGAOT	Inspecção-Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território	E	“
IGP	Instituto Geográfico Português	B	“
IHRU	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana	S *	“
INAG	Instituto da Água	B	“
IRAR (actual ERSAR)	Instituto Regulador de Águas e Resíduos (actual Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos)	B	“
SG	Secretaria-Geral	B	“
CCDR Alentejo	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	B	“
CCDR Algarve	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	B	“
CCDR Centro	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	E	“
CCDR LVT	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo	E	“
CCDR Norte	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte	**	“
ARH Alentejo	Administração da Região Hidrográfica do Alentejo	***	“
ARH Algarve	Administração da Região Hidrográfica do Algarve	***	“
ARH Centro	Administração da Região Hidrográfica do Centro	***	“
ARH Norte	Administração da Região Hidrográfica do Norte	***	“
ARH Tejo	Administração da Região Hidrográfica do Tejo	***	“
***** Aguarda homologação da tutela; ****** Processo “Não concluído”. O conteúdo da Auto-Avaliação enviada pelo organismo, não permitiu a emissão de parecer de Análise Crítica; *** Não aplicável.			

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**14**	**17**
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento	B	Em curso
IGFSS	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social	E	"
IGFSE	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu	E	"
DGSS	Direcção Geral da Segurança Social	E	"
IGFCSS	Instituto de Gestão dos Fundos de Capitalização da Segurança Social	B	"
II	Instituto de Informática, IP	B	"
IEFP	Instituto de Emprego e da Formação Profissional, IP	B	"
ISS	Instituto da Segurança Social, IP	B	"
INR	Instituto Nacional para a Reabilitação	B	"
IG	Inspecção Geral do MTSS	B	"
DGERT	Direcção Geral de Emprego e das Relações de Trabalho	B	"
SG	Secretaria-geral	B	"
ACT	Autoridade para as Condições de Trabalho	B	"
CPL	Casa Pia de Lisboa	B	"
OEFP	Observatório do Emprego e da Formação Profissional	-	"
CITE	Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego	-	"
INSCOOP	Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo	-	"
Ministério da Saúde			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**16**	**19**
ACS	Alto Comissariado da Saúde	B	Em curso
SG	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde	B	"
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde	B	"
IGAS	Inspecção-Geral das Actividades em Saúde	E	"
DGS	Direcção-Geral da Saúde	B	"
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica	B	"
INFARMED	Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde	B	"
IDT	Instituto da Droga e da Toxicodependência	B	"
IPS	Instituto Português do Sangue	E	"
ASST	Autoridade para os Serviços de Sangue e Transplantação	B	"
INSA	Instituto Nacional de Saúde Dr Ricardo Jorge	B	"
ARSN	Administração Regional de Saúde do Norte	E	"
ARSC	Administração Regional de Saúde do Centro	B	"
ARSLVT	Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo	B	"
ARS-ALENTEJO	ARS Alentejo - Administração Regional de Saúde do Alentejo	B	"
ARS-ALGARVE	Administração Regional de Saúde do Algarve	B	"
MSCP	Missão dos Cuidados de Saúde Primários	Não foi feita avaliação	"
UMCCI	Unidade de Missão dos Cuidados Continuados Integrados		"
EMPS	Estrutura de Missão Parcerias em Saúde		"
Ministério da Educação			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**16**	**16**
GEPE	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação	B	Em curso
ANQ	Agência Nacional para a Qualificação, IP	B	"
DGRHE	Direcção-Geral de Recursos Humanos da Educação	B	"
DGIDC	Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular	B	"
EME	Editorial do Ministério da Educação	B	"
GAVE	Gabinete de Avaliação Educacional	B	"
GGF	Gabinete de Gestão Financeira	B	"

IGE	Inspecção-Geral de Educação	B	“
MISI	Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do ME	B	“
PROALV	Agência Nacional Programa Aprendizagem ao Longo da Vida	B	“
SG	Secretaria-Geral do Ministério da Educação	B	“
DREN	Direcção Regional de Educação do Norte	B	“
DREC	Direcção Regional de Educação do Centro	S	“
DRELVT	Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo	B	“
DREALE	Direcção Regional de Educação do Alentejo	B	“
DREALG	Direcção Regional de Educação do Algarve	B	“
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**11**	**12**
SG	Secretaria-geral	E	Em curso
EUL	Estádio Universitário de Lisboa	E	“
GPEARI	Gabinete Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	B	“
DGES	Direcção Geral do Ensino Superior	B	“
IGMCTES	Inspecção Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	B	“
IICT	Instituto de Investigação Científica e Tropical	B	“
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia	B	“
ITN	Instituto Tecnológico e Nuclear	B	“
CCCM	Centro Científico e Cultural de Macau	B	“
IM	Instituto de Meteorologia	B	“
UMIC	UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento	B	“
ACL	Academia das Ciências de Lisboa	-	“
Ministério da Cultura			
Total de serviços com avaliação em 2008 e QUAR elaborado para 2009		**16**	**16**
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações internacionais	n.d.	Em curso
IGAC	Inspecção Geral das Actividades Culturais	“	“
SG	Secretaria-Geral do Ministério da Cultura	“	“
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	“	“
DGArtes	Direcção-Geral das Artes	“	“
DGLB	Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas	“	“
DGARQ	Direcção-Geral de Arquivos	“	“
	Direcção Regional de Cultura do Norte	“	“
	Direcção Regional de Cultura do Centro	“	“
	Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo	“	“
	Direcção Regional de Cultura do Alentejo	“	“
	Direcção Regional de Cultura do Algarve	“	“
Cinemateca	Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, IP	“	“
ICA	Instituto do Cinema e do Audiovisual, IP	“	“
IGESPAR	Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, IP	“	“
IMC	Instituto dos Museus e da Conservação, IP	“	“

n.d. – não disponível.
Legenda: I – Desempenho Insuficiente; S – Desempenho Satisfatório; B – Desempenho Bom; E – Desempenho Excelente.

ANEXO 2. Conteúdo do Relatório de Auto-Avaliação/Relatório de Actividades

I – Nota Introdutória

Breve análise conjuntural. Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo.

II – Auto-Avaliação

- *Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço* (concretização alcançada em 31 de Dezembro). Devem aqui ser referidas eventuais alterações de objectivos, de indicadores e/ou de metas, face à versão do QUAR inicialmente aprovada pela tutela.
- *Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos*

  Esta informação deve ser completada com indicação da metodologia utilizada para aferir a apreciação dos utilizadores, período de realização do inquérito/questionário, dimensão da amostra (total de respostas válidas), taxa de respostas, nível de satisfação apurado (caso não conste do QUAR).
- *Avaliação do sistema de controlo interno (SCI)*

  Com base nas respostas às questões apresentadas no anexo A, os serviços deverão apresentar neste ponto a sua avaliação sobre o SCI, destacando as conclusões e as recomendações de acções de inspecção e auditoria a que tenham sido sujeitos e mencionando igualmente as acções de melhoria que neste âmbito se propõem implementar.
- *Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes:* os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas.
- *Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho*

  Os serviços devem apresentar as medidas que tencionam implementar, tendo em vista uma melhoria sustentada do desempenho, nomeadamente, através de análises SWOT e Planos de Acções de Melhoria.
- *Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação*

  Os serviços devem apresentar menções relativas a boas práticas, devidamente documentadas, feitas por entidades, nacionais ou internacionais, de reconhecida independência.
- *Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços*

  Deverá ser mencionado se houve envolvimento dos dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço. Caso o serviço elabore questionários de avaliação do nível de satisfação dos colaboradores deverá apresentar e comentar os resultados, indicando nomeadamente a metodologia utilizada, período de realização do inquérito/questionário, dimensão da amostra (total de respostas válidas), taxa de respostas, nível de satisfação apurado global e, eventualmente, desagregado.
- *Actividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados*, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de actividades.
- *Análise da afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros*

III – Balanço Social

Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro (quadros e informação completa em anexo).

IV – Avaliação Final

- Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.
- Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.
- Conclusões prospectivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.

ANEXO A

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?				
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?				
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?				
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?				
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?				
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?				
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?				
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?				
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?				
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?				
3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?				
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?				
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?				
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?				
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?				
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?				
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?				
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?				
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?				
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?				
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?				
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?				
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?				
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?				
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de *backups*)?				
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?				

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.
Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

ANEXO 3. Unidades homogéneas consideradas em 2008 e 2009

Ministério	Serviço a quem compete a avaliação das unidades homogéneas	Unidades homogéneas	
		Nº total	Designação
PCM	Instituto Nacional de Estatística	4	Delegações
	Instituto do Desporto de Portugal	5	Direcções Regionais
	Instituto Português da Juventude	5	Direcções Regionais
	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	1	Delegação
	Agência para a Modernização Administrativa, IP	20	Lojas do Cidadão
		10	Centros de Formalidades das Empresas
MNE	Não foram consideradas unidades homogéneas		
MFAP	Direcção-Geral dos Impostos	21	Direcções de Finanças
		351	Serviços de Finanças
	Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo	15	Alfândegas
MDN	Não tem unidades homogéneas		
MAI	Direcção-Geral da Administração Interna	18	Governos Civis
MJ	Direcção-Geral de Reinserção Social	6	Centros Educativos
	Instituto dos Registos e Notariados	286	Conservatórias do Registo Civil
		280	Conservatórias do Registo Comercial
		300	Conservatórias do Registo Predial
		9	Conservatórias do Registo de Veículos
		5	espaços registo
		1	Conservatória dos registos centrais
		1	Registo nacional pessoas colectivas
		1	SIR (soluções integradas de registo)
	Direcção Geral dos Serviços Prisionais	48	Estabelecimentos prisionais
MEID	Gabinete de Estratégia e Estudos	5	Direcções Regionais
MOPTC	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, IP	5	Direcções Regionais (coordenam 18 delegações distritais)
MADRP	Gabinete de Planeamento e Políticas	5	Direcções Regionais (DRAP)
	-	24	Delegações Regionais
MAOT	Departamento de Prospectiva e Planeamento	5	Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regionais (2)
	Departamento de Prospectiva e Planeamento	5	Administrações da Região Hidrográfica (2)
MTSS	Instituto de Emprego e da Formação Profissional	-	Centros de Emprego
		-	Centros de Formação Profissional
	Instituto da Segurança Social	-	Centros distritais
	Autoridade para as Condições do Trabalho	-	Delegações regionais com Centros Locais e Unidades
	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social	20	Secções de Processo Executivo distritais
MS	Alto Comissariado da Saúde	5	Administrações Regionais de Saúde, I.P.
	Administrações Regionais de Saúde, IP	68 (1)	Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES)
	Instituto da Droga e da Toxicodependência, IP	5	Delegações Regionais
	Instituto Português do Sangue	5	Centros Regionais de Sangue
ME	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação	5	Direcções Regionais
MCTES	Não tem unidades homogéneas		
MC	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	5	Direcções Regionais (2)

Notas: - não disponível. (1) O número de ACE poderá variar até um máximo de 74; (2) Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

ANEXO 4. Exemplo de Modelo de Parecer do GPEARI sobre a Auto-Avaliação

MODELO (INDICATIVO)
Parecer do GPEARI sobre a Auto-Avaliação do serviço xxxx
Ano em avaliação: xxxx

(Artigo 17.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

1 Enquadramento

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, a avaliação do desempenho dos serviços deve obedecer aos seguintes procedimentos:

i. Envio à tutela e ao GPEARI, até **15 de Abril** de cada ano, do relatório de actividades, o qual deve incluir a auto-avaliação do serviço nos termos previstos no n.º 2 do artigo 15.º.

ii. **Emissão de parecer**, por parte do GPEARI, com análise crítica da auto-avaliação. Comunicação ao serviço e ao respectivo membro do Governo.

iii. Após o parecer do GPEARI, a **menção** (*Desempenho bom*, *satisfatório* ou *insuficiente*) proposta pelo dirigente máximo do serviço, como resultado da auto-avaliação, deve ser **homologada ou alterada pelo respectivo membro do Governo** e comunicada ao serviço, com conhecimento do GPEARI.

iv. O GPEARI elabora uma análise comparada de todos os serviços do ministério com vista a:

   a. Identificar os serviços que se distinguiram positivamente ao nível do seu desempenho e propor ao respectivo Ministro a **lista dos merecedores da distinção de mérito**;

   b. Dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado dos serviços com maiores desvios, não identificados, entre objectivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objecto de hetero-avaliação.

v. Observada a alínea *a)* do número anterior, **compete**, em cada ministério, **ao respectivo ministro seleccionar os serviços** que mais se distinguiram no seu desempenho **para atribuição da distinção de mérito**, reconhecendo o *Desempenho excelente* até 20% dos serviços.

vi. **Divulgação dos resultados da avaliação**:

   a. **Cada serviço** procede à divulgação, na sua página electrónica, da auto-avaliação. Caso o parecer do GPEARI, com análise crítica da auto-avaliação, concluir pela discordância relativamente à valoração efectuada pelo serviço em sede de auto-avaliação ou pela falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho, deve o mesmo ser obrigatoriamente divulgado juntamente com a auto-avaliação.

   b. **Cada ministério** procede à divulgação, na sua página electrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito, especificando os principais fundamentos.

2 Parecer com análise crítica

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, compete ao GPEARI/serviço com competências em matéria de avaliação de serviços, no âmbito da avaliação do desempenho dos serviços, emitir parecer com análise crítica das auto-avaliações constantes dos relatórios de actividades elaborados pelos demais serviços do Ministério.

Com base nos resultados do QUAR do ano xxxx e na informação adicional constante da auto-avaliação que integra o Relatório de Actividades do ano xxxx e considerando os critérios constantes do artigo 18.º, à/ao xxxx deverá ser atribuída a avaliação de *Desempenho xxxx*, discordando-se/concordando-se com a menção proposta pelo dirigente máximo em sede de auto-avaliação do serviço.

O parecer do GPEARI foi elaborado com base na fundamentação exposta em anexo e da qual ressaltam como principais conclusões: xxxx.

A N E X O. FUNDAMENTAÇÃO TÉCNICA DO PARECER DO GPEARI

FICHA TÉCNICA

Ministério	
Entidade avaliadora	
Entidade avaliada	
Natureza	
Tutela	
Missão	
Ano em avaliação	
Período em que decorreu a análise crítica da auto-avaliação	
Menção proposta pelo dirigente máximo na Auto-Avaliação	
Parecer do GPEARI/Proposta de Menção	**Concordante/Discordante**

Análise crítica: Fundamentação / Constatações	
• Resultados alcançados e justificação de desvios significativos (n.º 1 do artigo 15.º)	
• Revisão de objectivos, indicadores ou metas	
• Verificação da informação que deve acompanhar a auto-avaliação do serviço (n.º 2, artigo 15.º):	
a) Apreciação por parte dos utilizadores da quantidade e qualidade dos serviços prestados	
b) Avaliação do sistema de controlo interno	
c) Referência às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes	
d) Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho, evidenciando as condicionantes que afectaram os resultados a atingir	
e) Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação	
f) Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço	
• Comparação das unidades homogéneas (artigo 16.º)	
• Fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho (cfr. n.º2 artigo 25.º).	
• Coerência entre os documentos previsionais legalmente previstos	
• Estrutura do relatório (alínea e do artigo 8 e orientações técnicas do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS))	
• Cumprimento da data limite de entrega do relatório de actividades – 15 de Abril	

ANEXO 5. Selecção de objectivos e indicadores de qualidade – QUAR 2009

Quadro A5.1. Tempo de espera do cidadão/cliente no atendimento

Ministério	Serviço	Objectivo	Indicador	2008	Meta 2009
MFAP	ADSE	Diminuir o tempo médio de espera no atendimento	Tempo médio de espera no atendimento (minutos)	-	9
MJ	IRN, IP	Promover e facilitar, em conjunto com o ITIJ, IP, a aquisição do Cartão do Cidadão e o acesso ao respectivo serviço de apoio (24h/7d)	Tempo médio de atendimento (em minutos)	-	15
			Tempo médio de espera para atendimento do CC (em minutos)	-	20
MFAP	DGCI	Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Tempo médio de espera para atendimento nos serviços de finanças (minutos)	25	23
MJ	IRN, IP	Prosseguir a medição e melhorar os tempos médios de espera nas conservatórias e serviços de registo	Tempo médio de espera (máximo) nas conservatórias e serviço de resgisto na conservatória que disponham de equipamentos de medição de tempo de espera excepto CC (em minutos)	52	52
PCM	ACIDI, IP	Melhorar o funcionamento da organização e a qualidade do serviço prestado	Tempo de espera nos Centros Nacionais de Apoio ao Imigrante (% de redução)	-	5%
MFAP	DGCI	Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Taxa de redução do tempo médio de resposta às reclamações no atendimento (%)	-	20%
MTSS	ISS	Assegurar que a % de pessoas com tempos de espera superiores a 30 minutos é igual ou inferior a 28%	Percentagem de atendimentos com tempos de espera superiores a 30 minutos	25%	28%
MADRP	DRAPALG	Aumentar a capacidade de resposta do serviço de atendimento (na sede e delegações)	Percentagem de solicitações atendidas sobre as apresentadas	-	80%
MTSS	IGFSS, IP	Promover a Gestão da Qualidade	Tempo de espera no atendimento das Secções de Processo Executivo [(Nº de clientes atendidos até 20 minutos/Nº total de clientes)*100]	-	80%
MTSS	ISS, IP	Resolver 80% das chamadas telefónicas para o Contact Center no 1º contacto e atender 95% em 60 segundos	Percentagem de chamadas telefónicas atendidas, com tempo máximo de espera igual ou inferior a 60 segundos	-	95%

Quadro A5.2 Tempo de resposta ao cidadão ou cliente no atendimento

Ministério	Serviço	Objectivo	Indicador	2008	Meta 2009
PCM	INE, IP	Aumentar a qualidade das estatísticas produzidas e da sua difusão, designadamente através da adopção de metodologias estatísticas mais sofisticadas, da recuperação de calendários de disponibilização e da adopção de práticas conducentes à melhoria dos serviços prestados.	Tempo médio de resposta a pedidos de esclarecimentos e de informação gratuitos (dias úteis)	2,25	[2,1 ; 2,5] para 95% dos casos
MDN	IASFA	Redução do tempo de espera no pagamento das comparticipações médicas (livre escolha)	Nº médio de dias	70	50 a 60
MOPTC	IMTT	Reduzir em 10% o tempo médio de emissão da carta de condução	Nº médio de dias anual de demora de emissão de uma carta de condução	65	59
MEID	CACMEP	Reduzir o tempo de resposta a todas as solicitações (oficial ou particular)	Nº de dias para resposta às solicitações externas	5	4
MEID	DGC	Reduzir os tempos de resposta a pedidos de informação dos consumidores	Prazo médio (nº de dias) de resposta a um pedido de informação	15	13
MOPTC	INAC, IP	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	Prazo médio de dias de resposta por tipo de documentos, ponderado pelo nº de actos regulatórios	17	13
MADRP	INRB, IP	Reduzir o tempo de resposta ao "clientes"	% de redução do tempo de resposta	-	5%
MTSS	GEP	Melhorar a satisfação dos utilizadores da informação científica e técnica	Percentagem de resposta a pedidos de informação estatística num prazo máximo de 48 horas		65%
MS	ARSN, IP	Diminuir para 120 dias a mediana do tempo de espera para a primeira consulta hospitalar em pelo menos 75% das especialidades médicas e cirurgicas	% de especialidades hospitalares com mediana do tempo de espera até 120 dias	-	75%
MS	IDT, IP	Reduzir os tempos de espera para primeira consulta, num universo de procura limitado a um crescimento previsível de 5% sobre o valor de 2008.	% de atendimentos nas Equipas de Tratamento realizados em menos de 15 dias	-	80%
			% de atendimentos nas Unidade de Alcoologia realizados em menos de 30 dias	-	80%

Quadro A5.3 Reclamações

Ministério	Serviço	Objectivo	Indicador	2008	Meta 2009
PCM	ACIDI, IP	Melhorar o funcionamento da organização e a qualidade do serviço prestado	Nº de reclamações apresentadas no livro amarelo da responsabilidade do ACIDI		16
MFAP	ADSE	Reduzir o nº de reclamações	0,75*reclamações em livro amarelo +0,25*(reclamações totais - reclamações em livro amarelo)	184	350
MFAP	CGA, IP	Manter a qualidade dos serviços prestados	Nº de reclamações do ano recebidas	3550	3550
MAI	GC C.Branco	Promover a melhoria dos serviços prestados aos utentes	Nº de reclamações com fundamento	-	3
MAI	GC Vila Real	Garantir a fiabilidade da prestação dos serviços da Instituição sem ocorrência de erros	Nº de reclamações por serviço	-	3
MOPTC	IMTT	Reduzir em 10% o número de reclamações anuais	Nº anual de reclamações apresentadas em livro amarelo	1132	1019
MAOT	ERSAR, IP	Responder no prazo de 20 dias, após a sua instrução, a entre 65% e 75% das reclamações apresentadas sobre o funcionamento das entidades gestoras	Nº de reclamações de utilizadores finais respondidas no prazo de 20 dias após a sua instrução/N.º de reclamações respondidas durante 2009)*100	-	65
MAI	GC Beja	Promover a satisfação dos visitantes do sítio da Internet do Governo Civil de Beja	(nº de reclamações fundamentadas registadas no livro electrónico/nº visitantes do sítio)*100	-	1%
MAOT	APA	Promover a cidadania ambiental e a qualidade de resposta aos cidadãos e às empresas	Percentagem de reclamações relativamente ao número de atendimentos	-	15%
ME	DGRHE	Reduzir em 0,5% a taxa de reclamações e recursos no concurso de recrutamento de pessoal docente para os quadros dos agrupamentos de escolas e escolas autonomas	Taxa de reclamações	5,3%	4,8%
ME	DGRHE	Reduzir em 5% a taxa de reclamações e recursos no processo de licença sabática	Taxa de reclamações	8,5%	3,5%
MAI	GC Lisboa	Melhorar a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos e à empresas	Taxa de redução do número de reclamações fundamentadas contra o GCL	-	30%
MEID	ASAE	Melhorar o serviço laboratorial prestado aos clientes	% de diminuição das reclamações procedentes	5%	5%
MAOT	ARHA	Melhorar os resultados da fiscalização	% de situações de reclamação fiscalizadas no prazo de 15 dias úteis	-	80%
MFAP	CGA, IP	Manter a qualidade dos serviços prestados	Tempo médio de resposta a reclamações (meses)	3	2
MEID	ASAE	Incrementar o nível de actuação em actividades-chave	Nº médio de dias para resposta a reclamações	45	40
MOPTC	GMST	Garantir que as reclamações relativamente à obra sejam respondidas no prazo máximo de 30 dias	Data resposta - data reclamação	-	30
MAOT	IGP	Diminuir o tempo médio de resposta na resolução de Processo de Reclamação Administrativa - PRA (cadastro)	Tempo médio de resolução de PRA (dias corridos)	68,53	65,1
MS	INEM	Melhorar a qualidade da assistência aos utentes, promovendo resposta às reclamações, no prazo de 12 dias úteis, e a segurança na assistência e transporte do Utente	N.º médio de dias úteis para resposta às reclamações	15	12

ANEXO 6. Matriz de apuramento do grau de excelência dos serviços

6.1 Critérios da matriz de excelência

		Pesos	Serviços			
			A	B	C	...
CRITÉRIOS DE RESULTADOS	C1. Análise da "Produtividade"	0,11				
	C2. Análise "Custo-Eficácia"	0,11				
	C3. Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores (aplicar também o critério às unidades homogéneas, caso existam).	0,11				
	C4. Excelência dos resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência.	0,11				
	C5. Superação global dos parâmetros de avaliação (Eficácia, Eficiência e Qualidade).	0,11				
	C6. Análise dos desvios.	0,11				
	C7. Impacto na Sociedade (contributo do serviço para a prossecução das políticas públicas).	0,11				
CRITÉRIOS DE MEIOS	C8. Satisfação dos utilizadores.	0,05				
	C9. Satisfação dos colaboradores.	0,05				
	C10. Processos e sistema de indicadores de desempenho.	0,05				
	C11. Planeamento e estratégia.	0,05				
Nota: O grau de excelência é aferido numa escala de 1 a 10.		1,00				

6.2 Notas explicativas dos critérios da matriz de excelência

A matriz de excelência assenta em 11 critérios, que por sua vez se subdividem em subcritérios. Refira-se, no entanto, que os subcritérios listados de seguida são flexíveis, podendo sofrer adaptações atendendo às especificidades de cada ministério.

CRITÉRIOS DE RESULTADOS (1 A 7, PESO 80%)

Critério 1. Análise da "Produtividade"

Comparação do desempenho do serviço e utilização dos recursos humanos (medidos em horas trabalhadas) com o planeado.

Pontuação máxima: Desempenho acima do planeado e utilização dos recursos humanos abaixo do planeado em pelo menos 50% e percentagem de indicadores com desvio>=25%, inferior ou igual a 25%.

Pontuação mínima: Desempenho acima do planeado e utilização dos recursos humanos acima do planeado e percentagem de indicadores com desvio>=25%, superior a 75%.

Critério 2. Análise "Custo-Eficácia"

Comparação do desempenho do serviço e utilização dos recursos financeiros com o planeado.

Pontuação máxima: Desempenho acima do planeado e execução dos recursos financeiros inferior a 75% do inicialmente planeado.

Pontuação mínima: Desempenho acima do planeado e execução dos recursos financeiros excedendo o inicialmente planeado em mais de 20%.

Critério 3. Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores (aplicar também o critério às unidades homogéneas, caso existam). Pondera:

3A. Existência de informação histórica relativa aos indicadores do QUAR, graduada em função do número de indicadores com histórico e da tendência da evolução.

Pontuação máxima: 100% dos indicadores do QUAR dispõe de histórico. Todos apresentam uma evolução positiva dos resultados em comparação com o/o(s) ano(s) anterior(es).

Pontuação mínima: Não existe histórico (pelo menos, informação para o ano imediatamente anterior ou para os dois anos precedentes ao ano em avaliação) em 100% dos indicadores constantes do QUAR.

3B. Existência de informação histórica incluída no relatório de auto-avaliação, para além do QUAR.

Pontuação máxima: O relatório contém informação histórica maioritariamente com evolução positiva e significativa sobre os resultados das acções desenvolvidas pelo serviço; é usada na auto-avaliação e está relacionada com os objectivos do QUAR.

Pontuação mínima: O relatório não contém informação histórica, ou existindo, não é usada na auto-avaliação para justificar a evolução positiva nos resultados obtidos pelo serviço.

3C. Caso se aplique, existência de informação sobre a evolução positiva das unidades homogéneas (UH).

Pontuação máxima: O relatório contém informação histórica maioritariamente com evolução positiva e significativa sobre os resultados das acções desenvolvidas pelas UH; é usada na auto-avaliação e foi incluída nos objectivos de qualidade do QUAR.

Pontuação mínima: O relatório não contém informação sobre as UH, ou existindo essa informação, não é usada na auto-avaliação para justificar a evolução positiva nos resultados obtidos pelas UH.

Critério 4. Excelência dos resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência. Pondera:

4A. Resultados de comparações nacionais ou internacionais, devidamente fundamentados, por área de abrangência (a comparação refere-se ao serviço no seu todo, a uma área *core* ou a uma área de suporte).

Pontuação máxima: Os resultados da comparação referem-se ao serviço no seu todo; está entre os melhores; manteve nível de excelência antes atingido.

Pontuação mínima: Não apresenta qualquer tipo de comparações.

4B. Existência de prémios e/ou menções de entidades externas destacando a relevância/excelência dos resultados obtidos pelo serviço (área premiada: o serviço no seu todo; iniciativa desenvolvida numa área *core* ou iniciativa desenvolvida numa área de suporte).

Pontuação máxima: Premeia o serviço no seu todo: 1º prémio.

Pontuação mínima: Não são mencionados prémios nem menções de entidades externas destacando a relevância/excelência dos resultados obtidos pelo serviço.

4C. Melhorias de eficiência.

Pontuação máxima: O indicador que traduz o rácio entre outputs e inputs evoluiu favoravelmente e os inputs ficaram aquém do planeado. O indicador está incluído no QUAR.

Pontuação mínima: Os indicadores de eficiência apresentados no QUAR não permitem aferir sobre melhorias de eficiência.

Critério 5. Superação global dos parâmetros de avaliação (Eficácia, Eficiência e Qualidade)

Superação dos objectivos de eficácia, eficiência e qualidade, segundo o seu peso.

Pontuação máxima: Superados todos os parâmetros de avaliação e a percentagem de indicadores com desvio >=25% é inferior a 50%.

Pontuação mínima: Os parâmetros de avaliação com maior peso não foram superados.

Critério 6. Análise dos desvios

Percentagem de indicadores do QUAR com desvios, dos resultados em relação às metas, iguais ou superiores a 25%.

Pontuação máxima: 0-10%.

Pontuação mínima: 91-100%.

Critério 7. Impacto na Sociedade (contributo do serviço para a prossecução das políticas públicas)

Pondera a existência no QUAR de indicadores de eficácia e qualidade, directamente relacionados com a missão do serviço, que permitem aferir os efeitos ou as consequências sobre a sociedade ou sobre a população-alvo das acções desenvolvidas pelo serviço. Desta forma, avalia-se a percentagem de indicadores de impacto, de resultado e de realização, dando-se maior importân**c**ia aos indicadores de impacto e de resultados. Exclui-se deste critério os indicadores de qualidade relacionados com os resultados de inquéritos aos utilizadores e com reclamações sendo estes resultados considerados no critério 8.

Pontuação máxima: No QUAR estão incluídos indicadores (de eficácia e qualidade), directamente relacionados com a missão do serviço, maioritariamente de impacto, sendo os restantes de resultados, todos atingidos e/ou superados.

Pontuação mínima: Todos os indicadores do QUAR (de eficácia e qualidade), directamente relacionados com a missão do serviço, são indicadores de realização, alguns não atingidos.

CRITÉRIOS DE MEIOS (8 A 11, PESO 20%)

Critério 8. Satisfação dos utilizadores. Pondera:

Grau de satisfação dos utilizadores aferido através de inquéritos/questionários ou outros instrumentos de auscultação de opinião, avaliando-se a sua existência, abrangência, evolução dos resultados, taxa de respostas e classificação obtida; caso não existam inquéritos/questionários de opinião, analisa-se a existência de auscultação da opinião dos utilizadores através de outros meios como reclamações, aferindo-se as suas fontes, a existência de tipificação de motivos e de uma política de tratamento das reclamações, assim como a evolução dos resultados do indicador de reclamações.

Pontuação máxima: Abrangência do inquérito/questionário de satisfação: global; taxa de respostas superior a 50%; classificação obtida igual ou superior a bom ou pelo menos 70% respostas >=bom. evolução positiva do grau satisfação dos utilizadores/"clientes".

Pontuação mínima: Não apresenta resultados de auscultação da opinião dos utilizadores (inquéritos/questionários de opinião, reclamações, etc).

Critério 9. Satisfação dos colaboradores. Pondera:

A auscultação da opinião dos colaboradores através de inquéritos/questionários ou outros instrumentos de medição do grau de satisfação, aferindo-se a evolução do grau de satisfação, a taxa de respostas, a classificação obtida e, caso exista, benchmarking com outros serviços.

Pontuação máxima: Taxa de respostas superior a 50%; classificação obtida igual ou superior a bom ou pelo menos 70% respostas >=bom. evolução positiva do grau satisfação dos colaboradores. Se existir comparação com outros serviços: ocupa lugares cimeiros.

Pontuação mínima: Não é feita qualquer referência à auscultação da opinião dos colaboradores.

Critério 10. Processos e sistema de indicadores de desempenho. Pondera:

A avaliação do sistema de controlo interno, através das respostas ao anexo A do modelo de relatório de auto-avaliação.

Pontuação máxima: Mais de 90% das respostas ao questionário do anexo A do modelo de relatório de auto-avaliação são afirmativas.

Pontuação mínima: Entre 0% e 10% (inclusivé) das respostas ao questionário do anexo A do modelo de relatório de auto-avaliação são afirmativas.

Critério 11. Planeamento e estratégia. Pondera:

11A. Informação incluída no relatório de auto-avaliação de acordo com n.º 2 do artigo 15.º da lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Pontuação máxima: Respostas afirmativas para todas as alíneas a) a f).

Pontuação mínima: Respostas negativas para todas as alíneas a) a f).

11B. Coerência entre o plano (PA) e o relatório de actividades (RA).

Pontuação máxima: No RA existe análise analítica da concretização global do PA. Existe comparação entre acções/projectos planeados e realizados, incluindo desvios e grau de concretização por projecto e global. Grau de concretização global do PA>85%.

Pontuação mínima: Não existe PA ou o GPEARI verificou aleatoriamente o PA e concluiu pela ausência de conformidade entre o PA e o RA.

11C. Desvio (em dias úteis) na entrega do relatório de auto-avaliação relativamente à data de entrega estabelecida na lei: 15 de Abril.

Pontuação máxima: 0.

Pontuação mínima: Mais de 8 dias úteis.

Referências

Assembleia da República (2007), Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, Diário da República, 1ºsérie.

CCAS (2007), SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação, Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, http://www.ccas.min-financas.pt/

Neely, Andy (2002), "Avaliação do desempenho das empresas" The economist books, Ed. Caminho.

Nascimento, A., A. Henriques, F. Matias, P. Hipólito, R.L. Marques, V. Alambre (2009), SIADAP 1: Validação dos QUAR e Avaliação Comparada do Desempenho. Instituto Nacional de Administração. *Mimeo*.

OCDE (1997) International benchmarking

OCDE (2009a), "Tax administration in OECD and selected non-OECD countries: comparative information series (2008)".

OCDE (2009b), "Government at a Glance".