

SIADAP 1

GUIÃO DE APOIO - CICLO DE GESTÃO 2024

SET2023



ESTRUTURA DO DOCUMENTO

1. Nota Prévia
2. Desdobramento da Estratégia
3. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
4. Plano de Atividades (PA)
5. Monitorização/Revisão
6. Questões mais Frequentes (FAQ's)
7. Boas Práticas

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Guião de Apoio | Ciclo de Gestão de 2024

COORDENAÇÃO

Serviço de Gestão das Pessoas e da Qualidade | Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação

Diretor de Serviços: Vera Gonçalves - vera.goncalves@sgambiente.gov.pt

Chefe de Divisão: João Pedro Frade - joao.frade@sgambiente.gov.pt

Equipa SIADAP 1:

Técnica Superior: Cláudia Barros - claudia.barros@sgambiente.gov.pt

Técnica Superior: Elizabete Ribeiro - elizabete.ribeiro@sgambiente.gov.pt

Técnico Superior: Domingos Monteiro - domingos.monteiro@sgambiente.gov.pt

Data de elaboração:

SET2023

Versão:

1.0

1. NOTA PRÉVIA

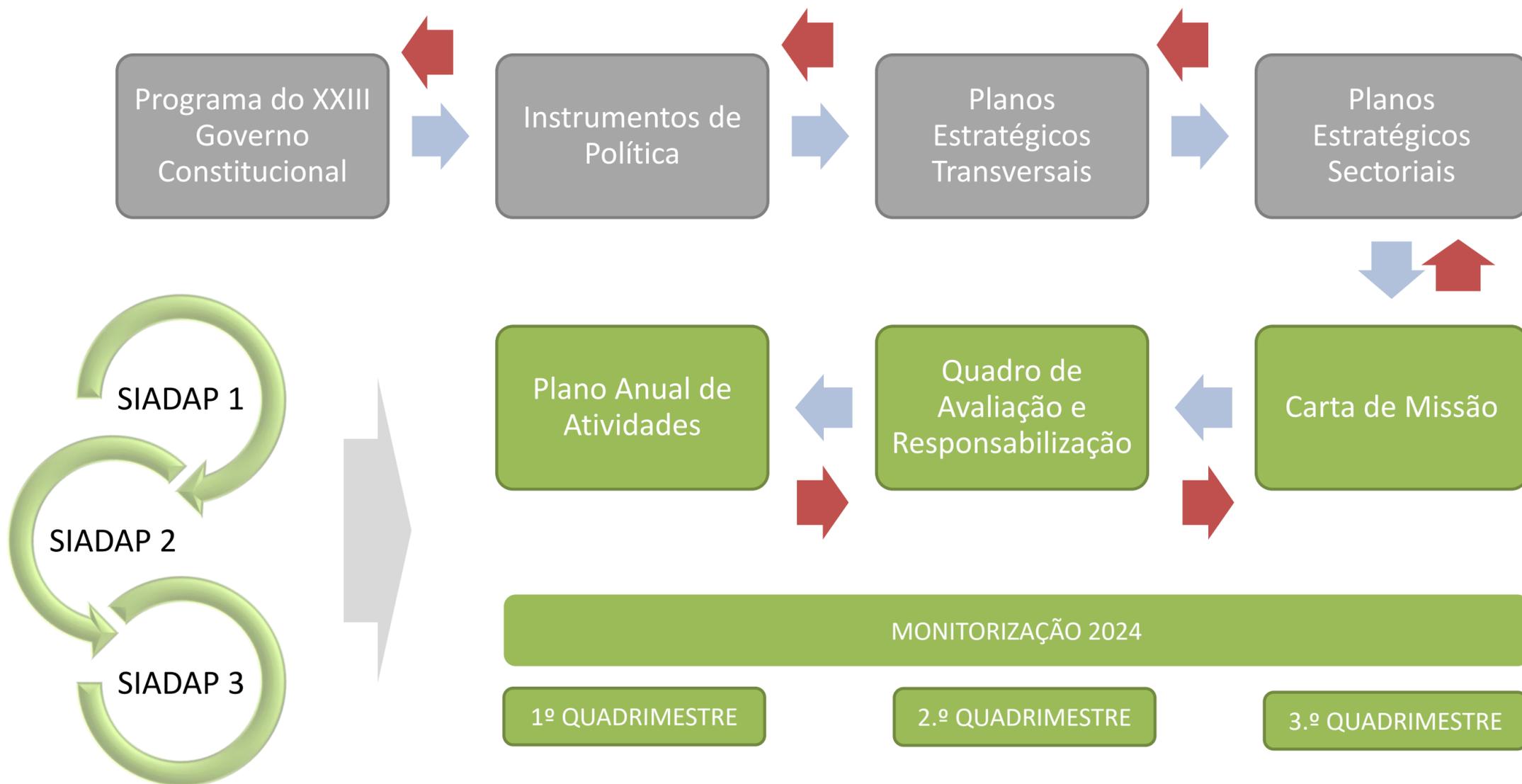
O presente documento visa apoiar os serviços e organismos que aplicam a Lei SIADAP, no âmbito do processo de planeamento para o Ciclo de Gestão 2024, integrados no Programa Orçamental PO 15 “Ambiente e Ação Climática”, de acordo com o XXIII Governo Constitucional.

Os serviços e organismos, abrangidos pelo SIADAP 1, procedem à construção dos respetivos Quadros de Avaliação e Responsabilização e Planos Anuais de Atividades, em conformidade com os diferentes instrumentos de estratégia e políticas públicas e de acordo com as orientações que vierem a ser consideradas em sede de Orçamento de Estado 2024, em alinhamento com as orientações do Conselho Coordenado de Avaliação dos Serviços.

Compete, assim, a esta Secretaria-Geral, enquanto Entidade Coordenadora, *“assegurar o desenvolvimento do subsistema de avaliação dos serviços (SIADAP 1) no âmbito MAAC, coordenar e controlar a sua aplicação e exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas na lei sobre esta matéria”*, conforme Portaria n.º 54/2022, de 25 de janeiro.



2 . DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA



Os **objetivos estratégicos** devem ser formulados a partir da Missão e Visão (caso exista) e das competências organizacionais. Devem versar sobre **questões críticas e prioridades** fundamentais da organização, as orientações a seguir, como resultado das políticas definidas no Programa do Governo, nos diferentes instrumentos de política (p. ex. Grandes Opções), no Orçamento do Estado, bem como em outros instrumentos estratégicos transversais ou sectoriais.

Nota: A 3ª Monitorização materializa-se no Relatório de Atividades e Autoavaliação (RAA) a apresentar até abril de 2025.

3. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

Objetivos | características mais importantes

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) é um documento de suporte à gestão e avaliação de desempenho do serviço. O QUAR deve identificar:

- ✓ a missão do serviço;
- ✓ b) os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- ✓ c) os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- ✓ d) os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- ✓ e) os meios disponíveis, sinteticamente referidos;

Os objetivos não têm que abranger a totalidade das atribuições e atividades do serviços. Os objetivos selecionados devem corresponder às ações com maior expressão financeira e/ou às que apresentam os desafios das opções de política pública consideradas mais importantes, bem como, eventuais, orientações previstas na Lei do OE.



30 de Novembro

Clareza - utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão;

Precisão - conter um verbo de acção, de modo a especificar a situação que se pretende atingir ou modificar;

Pertinência - alinhados com as políticas públicas, a missão e a estratégia da gestão;

Mensurabilidade – avaliáveis de modo a que possam ser medidos através de mecanismos de monitorização e permitam uma apreciação objetiva da sua realização;

Viabilidade - realizáveis, caso contrário não constituem um elemento de referência para a gestão; ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do serviço, o que conduziria à ineficiência dos seus recursos.

3. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - Exemplos

O que são atividades e não são objetivos

Elaborar o Plano AAA

Elaborar a Conta de Gerência do organismo

Elaborar o Relatório BBB

Participar na reunião CCC

Processar os vencimentos do serviço

Elaborar Boletins de Ajudas de Custo

O que são objetivos

Aumentar em x% o grau de cumprimento do Plano AAA, até final do 2 semestre do ano N+1

Diminuir em 2 dias úteis o prazo de elaboração da Conta de Gerência do ano N+1, face ao ano N

Reduzir em 2 dias a elaboração do Relatório BBB, até final do 1 trimestre do ano N+1

Reduzir em N+1 os custos em x% com os consumos de cópia e impressão do organismo, face ao ano transato

Garantir o grau de qualidade acordado, de cumprimento dos resultados previstos para o projecto XPTO, até final do mesmo

3. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – Grau de Realização dos OE

Objetivos Estratégicos <i>caracterização</i>		Grau de Realização <i>objectivos estratégicos</i>					
Objetivo estratégico (OE_1)	Identificação	Objetivo estratégico	Objectivo Operacional	Peso	Meta plurianual OE	<i>Grau de Realização do OP</i>	<i>Grau de Realização do OE (média ponderada)</i>
Meta	(Anual ou plurianual; período de tempo); percentagem correspondente ao período	OE_1	OP1	60%	25%	100%	120%
Descrição	Quais os propósitos de ação deste OE, no período definido		OP2	40%		150%	
Alinhamento com o nível Político	Elencar todas as medidas de política pública relacionadas com este OE, com referência aos diversos instrumentos políticos (p.e. Carta de Missão, Programa do Governo, GOP, LOE, Planos Estratégicos Transversais/Setoriais)	OE_2	OP3	100%	50%	150%	150%
Metodologia de aferição do grau de concretização	Quais os OOp, e respetivas ponderações, que concorrem para a aferição do grau de concretização do OE (utilizar o quadro-exemplo <i>infra</i>)	OE_3	OP4	80%	75%	120%	122%
Grau de Concretização 2020	(Referir se é novo face ao ciclo de gestão anterior)		OP5	20%		130%	

Os objetivos, independentemente da natureza e tipologia, sem prazos e sem metas são tão gerais que, apesar de consensuais, se tornam inócuos ou completamente inúteis. Evidencia-se, assim uma proposta de medição dos objetivos estratégicos inscritos nos Quadros de Avaliação e Responsabilização.

3. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – *Parâmetros*



Os objetivos e indicadores a inscrever na dimensão Eficácia devem estar relacionados com a relação entre as ações previstas e os resultados dessas ações. A eficácia mede o grau de atingimento de resultados. A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objetivos.



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.



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, também, ser medida através da perceção 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.

3. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – *Objetivos Relevantes*

OBJETIVOS RELEVANTES nº 1 do art.18º da Lei 66-B/2007, de 28.12	Peso dos parâmetros na avaliação final -A	Peso dos objetivos no respetivo parâmetro -B	Peso de cada objetivo na avaliação final (A x B)	Objetivos Relevantes
Eficácia				
OP1	40%	30%	12%	RELEVANTE
OP2		20%	8%	
OP3		30%	12%	RELEVANTE
OP4		20%	8%	
Eficiência				
OP5	30%	60%	18%	RELEVANTE
OP6		40%	12%	
Qualidade				
OP6	30%	60%	18%	RELEVANTE
OP7		40%	12%	
Total	100%	Soma dos pesos dos objetivos operacionais mais relevantes		60%



*Objetivos mais relevantes são “aqueles que, somando os pesos por ordem decrescente de contribuição para a avaliação final, perfaçam uma **percentagem superior a 50%**, resultante do apuramento de, **pelo menos, metade dos objetivos**, independentemente da sua natureza (eficácia, eficiência e qualidade)”.*

No exemplo, o total são 7 objetivos operacionais. Nessa medida, os objetivos relevantes deverão ser 4 e ter uma ponderação (no total dos 7) de mais de 50% do total do QUAR.

*O Serviços devem fazer constar no QUAR os objetivos definidos no artigo da LOE (caso venha a existir para 2024), que diz respeito aos **Objetivos comuns de gestão dos serviços públicos**.*

4. Plano de Atividades (PA) – Estrutura Base/Tópicos - DL n.º 183/96, de 27 de setembro

Capítulos	Tópicos
Nota introdutória	<ul style="list-style-type: none">• Caracterização sintética do contexto interno e externo;• Identificação dos principais interessados/<i>stakeholders</i> na existência da organização;• Tipificação dos serviços prestados ou novos a fornecer;• Explicitação do processo de elaboração do plano e dos mecanismos utilizados para assegurar a participação;
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Orientações de nível político para o sector de atividade no qual o serviço se enquadra (ex: Programa do Governo, Grandes Opções, LOE; Planos Estratégicos Transversais (ex: Estratégia da Igualdade do Género, Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência, etc..)) ;• Orientações estratégicas para o sector de atividade no qual o serviço se enquadra (ex: Planos Estratégicos Sectoriais; Orientações da Tutela);• Alinhamento entre o nível político e o nível de gestão; prioridades para o cumprimento e alinhamento entre aqueles dois níveis;• Identificação e caracterização dos objetivos estratégicos e operacionais incluídos no QUAR;

4. Plano de Atividades (PA) – Estrutura Base/Tópicos - DL n.º 183/96, de 27 de setembro

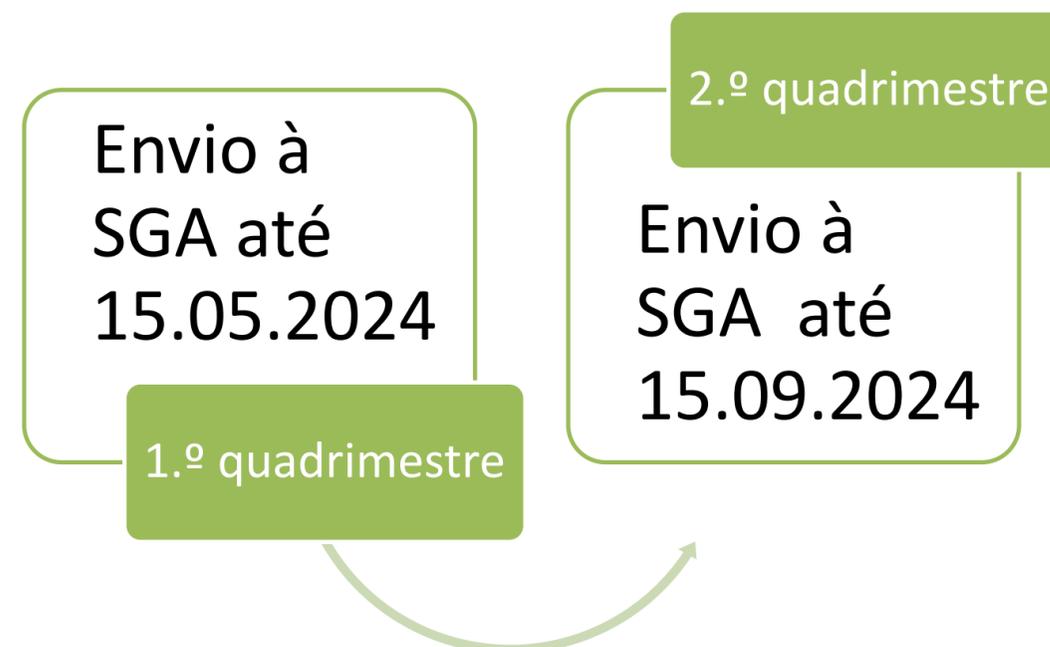
Capítulos	Tópicos
Pessoas e recursos	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com o capital humano previsto, recursos materiais e financeiros;• Coerência entre o plano e documentos previsionais - Mapa de Pessoal e Proposta de Orçamento;
Objetivos/actividades e projectos	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos/atividades e projetos a desenvolver e indicadores de desempenho;• Relação entre os diferentes objetivos/atividades e projetos com a estratégia definida e a sua calendarização;• Alinhamento/coerência com o Quadro de Avaliação e Responsabilização;
Modernização e Simplificação Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com medidas de Modernização Simplificação Administrativa a desenvolver pelo serviço ou transitadas de anos anteriores - artigo 40.º do Decreto-lei 135/99, de 22 de Abril, na sua redação atual;
Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com a proposta de Formação Profissional - n.º 3 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, na sua redação atual;
Publicidade Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Informação sobre publicidade institucional - alínea n.º 2, do art.º 7.º, da Lei n.º 95/2015, de 17 de Agosto, na sua redação atual;
Património Imobiliário do Estado	<ul style="list-style-type: none">• Informação sobre o Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado - art.º 113-A do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de Agosto, na sua redação atual;

5. Monitorização/Revisão



De maneira a que o exercício da monitorização, e eventual revisão, possa produzir efeitos ao nível da adoção de medidas corretivas/preventivas, de desvios no cumprimento de indicadores e objetivos, **é importante e recomendável que os serviços procedam, no mínimo**, a dois exercidos de monitorização, no final do 1.º quadrimestre (30 de maio) e no 2.º trimestre (31 de agosto).

Os relatórios/evidencias daqueles exercícios devem ser enviados à SGA no sentido desta colaborar com os serviços na análise de eventuais necessidades de reformulação de objetivos e indicadores. Sugerimos especial atenção aos resultados de objetivos considerados como os mais relevantes para efeitos do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 dezembro na sua redação atual, sob pena de comprometerem a avaliação final do serviço/organismo.



5. Monitorização/Revisão

De acordo com alínea d) do nº 1 do artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual, do Ofício Circular 13/GDG/08 da Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (pág. 9) e indicações do Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, os motivos de **reformulação** do QUAR devem fundamentar-se em **causas e fatores exógenos não controláveis** pelo serviço/organismos, **motivos supervenientes e não previsíveis**, tais como:

- ✓ **alterações orçamentais e legislativas;**
- ✓ **atrasos na publicação de diplomas legais e concursos;**
- ✓ **redução inesperada de trabalhadores ou meios financeiros;**
- ✓ **fusões ou reestruturações dos serviços.**

O pedido de reformulação deve ocorrer **logo que conhecidos os fatores** supervenientes não previsíveis que justifiquem a impossibilidade da prossecução dos objetivos previstos e/ou que aconselhem à sua reformulação total ou parcelar. **Nunca deve ocorrer no fim do ciclo** anual de gestão ou depois dos objetivos novos ou reformulados terem sido prosseguidos (isto é, não podem ser fixados objetivos que já foram cumpridos/superados em termos de resultado e prazos), conforme [ponto 7 do Ofício Circular 13/GDG/08 da DGAEP, pág. 9](#)).

A SGA adota como data limite o dia 30 de setembro de 2024 para recepção de pedidos de revisão/alteração aos QUAR e PA inicialmente aprovados.



Na operacionalização do pedido, a reformulação dos objetivos/indicadores deve ser acompanhada de justificação detalhada, de maneira a que se verifique clareza na explicação dos motivos subjacentes aquela revisão. Deve, também, ser acompanhada de nova versão do QUAR, com os atuais objetivos/indicadores e data atualizada.

6. Questões mais Frequentes (FAQ's)

1. Quem está obrigado a elaborar o Plano Anual de Atividades?

Todos os serviços e organismos da administração pública central, institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados e fundos públicos.

2. O que deve obrigatoriamente constar do Plano de Atividades?

Os objetivos/atividades e projetos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar.

3. Qual a relação entre o Orçamento do Serviço e o Plano de Atividades?

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

4. Está disponível um modelo indicativo de estrutura do Plano de Atividades?

O Plano de Atividades deve respeitar o esquema tipo em anexo ao Decreto-Lei n.º 183/96, 27 de setembro, na sua redação atual, sem prejuízo de incluir elementos adicionais considerados necessários pelo serviço em questão.

5. Qual o prazo para envio do Plano Anual de Atividades?

O Plano de Atividades deve acompanhar a proposta de orçamento na fase de preparação do Orçamento do Estado. No entanto, não existindo uma data específica, a SGA solicita que a proposta de Plano de Atividades deva acompanhar a proposta de QUAR, esta última a remeter até dia 30 de novembro do ano N-1.

6. Questões mais Frequentes (FAQ's)

6. Como proceder se a proposta de orçamento que é justificada pelo Plano de Atividades sofrer alterações?

Corrige-se o Plano. Se após a aprovação da Lei do Orçamento de Estado a proposta de orçamento apresentada pelo Serviço/Organismo sofrer alterações substanciais que impeçam a prossecução das atividades constantes do Plano, pode haver lugar a uma correção deste documento previsional.

7. É obrigatório incluir o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) no Plano de Atividades?

Não é obrigatório, mas é recomendável que o Plano de Atividades inclua o QUAR. Os dois instrumentos devem evidenciar alinhamento.

8. Se o Serviço/Organismo estiver dispensado da elaboração de QUAR tem que enviar o Plano de Atividades à SGA?

Sim. Todos os Serviços/Organismos são obrigados a elaborar um Plano de Atividades e têm o dever de o remeter à SGA ou diretamente ao departamento governamental a que pertencem.

9. A SGA necessita do Plano de Atividades?

Sim. No momento de envio da proposta de QUAR para validação dos objetivos e indicadores de desempenho, o Serviço/Organismo deve remeter igualmente o Plano de Atividades para que seja verificada a coerência entre estes dois instrumentos de gestão.

10. A elaboração do Plano de Atividades tem que ser participada?

Sim. Os Dirigentes Máximos dos Serviços/Organismos devem fomentar e assegurar a efetiva participação dos trabalhadores e sempre que possível/aplicável dos seus, stakeholders através de mecanismos como reuniões presenciais, inquéritos, tratamento de sugestões e reclamações.

6. Questões mais Frequentes (FAQ's)

11. É obrigatória a divulgação do Plano de Atividades?

Sim. Concluída a sua elaboração e aprovação, o Plano de Atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do Serviço/Organismo, devendo ser disponibilizado a todos os potenciais interessados. O Plano de Atividades deve estar disponível para leitura na página eletrónica do Serviço/Organismo.

12. É obrigatória a divulgação do QUAR?

Sim. Concluída a sua elaboração e aprovação, o QUAR deve ser divulgado por todos os trabalhadores do Serviço/Organismo, devendo ser disponibilizado a todos os potenciais interessados. O QUAR deve estar disponível para leitura na página eletrónica do Serviço/Organismo, de acordo com a Lei SIADAP.

13. Quem têm competência para aprovar o Plano de Atividades?

A competência para aprovação do Plano de Atividades é sempre do Ministro(s) responsável(eis). No entanto, esta competência pode ser delegada nos Secretários de Estado do respetivo departamento setorial.

7. Boas Práticas

1. Deve ser utilizado o *template/modelo* (em formato de folha de cálculo MS Excel) de apoio à construção da proposta dos QUAR_2024 disponibilizado pela SGA; o ficheiro deverá ser adaptado ao ciclo de gestão 2024 e está de acordo com o modelo utilizado na plataforma GeADAP promovida pela ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.;
 2. No Plano de Atividades ou no próprio template do QUAR deve ser evidenciado qual o alinhamento/enquadramento entre os objetivos de nível estratégico e operacional; os objetivos dos QUAR devem, também, estar enquadrados/alinhados num primeiro nível político com o Programa do Governo, as Grandes Opções, LOE, Planos Estratégicos Transversais e Sectoriais e, a um segundo nível de gestão, com a Carta de Missão do Dirigente Máximo do serviço;
 3. A informação relativa aos meios humanos e financeiros, evidenciada na proposta de QUAR 2024, deve estar alinhada com a proposta de Mapa de Pessoal e a Proposta de Orçamento, bem como o Plano de Atividades, conforme circulares de preparação do OE da Direção-Geral do Orçamento;
1. Os objetivos inscritos nas propostas de QUAR 2024 devem reflectir maioritariamente a atividade principal (áreas de negócio/âmbito avaliação) do serviços/entidade. O desempenho dos serviços não deve ser medido, maioritariamente, por exemplo, pelo sucesso em objetivos de melhoria de competências internas (áreas de suporte/âmbito gestão interna), mas pelos resultados que essas melhorias promovem junto das diferentes partes interessadas (cidadãos, empresas, etc.);
 2. É importante que os indicadores escolhidos para cada objectivo permitam medi-lo o mais correctamente possível, com o mínimo custo associado;
 3. Nos casos em que exista alguma incerteza quanto à capacidade de realização de um determinado objetivo e/ou indicador, recomenda-se que a opção não passe pela subvalorização da meta, mas sim por uma dilatação da tolerância que corresponde ao intervalo de segurança. Desta forma mitiga-se o risco de verificar taxas de realização “anormalmente elevadas” o que pode ser interpretado como fragilidade no processo de planeamento;

FIM

