

# Orientações para a preparação do QUAR 2015

DOCUMENTO DE APOIO Nº 1

SG | Secretaria-geral | MAOTE

Outubro de 2014

SIADAP 1  
DOCUMENTO DE  
APOIO 2014



## Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	2
I - QUADRO DE AVALIAÇÃO E DE RESPONSABILIZAÇÃO .....	3
II - GRANDES OPÇÕES DO PLANO DE GOVERNO PARA O PERÍODO 2012-2015 .....	4
III – CONCEITOS RELEVANTES.....	10
IV - DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA .....	17



## Sumário Executivo

---

O presente documento tem como propósito contribuir para a preparação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) dos serviços do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE).

Visa também promover a harmonização de conceitos e de procedimentos, considerando a reorganização dos serviços decorrente da alteração da estrutura e a orgânica do XIX Governo Constitucional, com a cisão o Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território em dois departamentos governamentais distintos, do qual resultou o Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, conforme estabelece o Decreto-Lei n.º 119/2013, de 21 de agosto.

O documento apresenta a seguinte estrutura:

- **LINHAS GERAIS SOBRE O INSTRUMENTO QUAR** para efeitos de sistematização dos principais aspetos a ter em conta na sua preparação (estrutura, documentos relacionados e datas relevantes);
- **GRANDES OPÇÕES DO PLANO 2012-2015** que devem condicionar a preparação da estratégia dos serviços;
- **CONCEITOS RELEVANTES** a ter em conta na preparação do QUAR;
- **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA** para consulta e análise por parte dos responsáveis na preparação do QUAR.



## I - Quadro de Avaliação e Responsabilização

---

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (**missão**), dos seus propósitos de ação a médio prazo (**objetivos estratégicos**), da aferição da sua concretização (**objetivos operacionais anuais**) e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão<sup>1</sup>.

O QUAR foi criado com a entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Assenta numa conceção integrada dos sistemas de gestão, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e os dos trabalhadores com os elementos referidos acima (Missão, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Indicadores), bem como os recursos financeiros e humanos de que dispõem.

### Prazo

Até ao dia 30 de novembro de 2014 os serviços devem enviar a proposta de QUAR 2015 para a Secretaria-geral (SG).

### Elementos que devem acompanhar a proposta de QUAR

A proposta de QUAR deve ser enviada à SG acompanhada dos seguintes instrumentos de gestão:

- Mapa de Pessoal aprovado;
- Orçamento aprovado (em caso de atraso na aprovação deve ser indicada a data de aprovação previsível e enviar comprovativo de aprovação);
- Plano de Atividades aprovado pela tutela;
- Plano Estratégico (se existir);
- Carta de missão do dirigente máximo (se assinada).

---

<sup>1</sup> Texto adaptado de “SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007.



## II - Grandes Opções do Plano de Governo para o período 2012-2015

---

A Lei n.º 64-A/2011 de 30 de dezembro aprovou as Grandes Opções do Plano (GOP) de Governo para o período 2012-2015. A Lei n.º 66 -A/2012, de 31 de dezembro procedeu à atualização das GOP e a Lei n.º 83-B/2013, de 31 de dezembro, veio integrar as medidas de política e de investimentos que contribuem para as concretizar.

As opções estratégicas relativas ao Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE) constam da “5ª Opção — O Desafio do Futuro: Medidas sectoriais prioritárias”, nos pontos 5.5.1, 5.5.2 e 5.5.3., designadamente:

*(Os excertos reproduzidos neste documento de trabalho não substituem a leitura integral dos pontos indicados.)*

### 5.5.1 — Ambiente <sup>2</sup>

Foram concretizadas até ao momento diversos trabalhos nos diversos domínios setoriais. No domínio da gestão estratégica do ambiente, procedeu-se em matéria legislativa à aprovação do novo Regime das Emissões Industriais e à revisão do Regime Jurídico da Avaliação de Impacte Ambiental (RJAIA). Foi também reformulado e melhorado o licenciamento ambiental *online* (SILIAMB).

No âmbito da gestão estratégica do ar e do clima, prosseguiram-se os trabalhos com vista à implementação de uma política climática «pós -2012», bem como com a elaboração e preparação do Programa Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC 2020) e a avaliação do progresso da execução da Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas (EN AAC).

Em matéria de política de água, deu-se início à preparação do novo ciclo de planeamento de recursos hídricos. Destacam-se ainda as ações levadas a cabo com vista a contribuir para a redução da vulnerabilidade e do risco nas zonas costeiras, através da execução do Plano de Ação de Proteção e Valorização do Litoral (PAPVL 2012 -2015).

---

<sup>2</sup> Adaptado da Lei n.º 64-A/2011 de 30 de dezembro - Grandes Opções do Plano (GOP) de Governo 2012-2015, com as alterações subsequentes introduzidas pelas GOP 2013 e GOP 2014.



Foi dada continuidade à implementação do Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água (PNUEA), procedeu-se à aprovação dos Planos de Gestão das Bacias Hidrográficas (PGBH) e à elaboração do novo Plano Estratégico para o Setor da Água e Águas Residuais, PENSAAR 2020.

No âmbito da prioridade associada à gestão estratégica de resíduos, promoveu-se à valorização material e energética de resíduos, perspetivando-se a concretização da alienação do capital da *holding* pública de resíduos (EGF).

- *Será impulsionada a **reestruturação do setor empresarial das águas**, nomeadamente, através da agregação dos sistemas multimunicipais em alta, de uma maior integração entre os sistemas em alta e os sistemas municipais em baixa e de uma revisão do regime tarifário;*
- *Continuarão a ser desenvolvidas linhas de ação que, nomeadamente, procurem garantir a **qualidade ambiental** a nível nacional, designadamente mediante a modernização das redes de monitorização ambientais, entre as quais as da qualidade do ar e dos recursos hídricos;*
- *No âmbito do lançamento de uma nova política pública de ambiente — Economia Verde — será lançado o **Programa de Ação «Investe Verde»**, com o objetivo principal de potenciar o crescimento «verde» em Portugal e que terá entre os princípios programáticos a criação de emprego «verde» e crescimento económico «verde»;*
- *Será lançada a **política de Cidades Sustentáveis 2020**, tendo a sustentabilidade enquanto orientação principal, para o que contribuirá a operacionalização de documento estratégico de carácter programático, bem como a articulação de instrumentos, investimentos e intervenções, que contribuam para a sustentabilidade das cidades, no quadro da programação operacional 2014 - 2020.*
- *No domínio das **alterações climáticas e da qualidade do ar**, serão prioridades a operacionalização da ENAAC e do PNAC 2020, o acompanhamento da reconfiguração do comércio europeu de licenças de emissão, a preparação de Portugal para os desafios do pós-Quito, a revisão do funcionamento do Fundo Português de Carbono (FPC) e a adaptação do plano de ação da qualidade do ar as normas europeias.*

- *Constituem prioridades em matéria de **recursos hídricos** a conclusão da segunda fase de desenvolvimento do Plano Nacional da Água (PNA); a continuação da implementação do PNUEA; a operacionalização do PENSAAR 2020; a revisão dos PGBH numa lógica integrada e de cooperação internacional; e a prossecução do bom estado ecológico das massas de água, em linha com os objetivos da Lei da Água.*
- *No **setor dos resíduos**, procurar-se-á garantir o cumprimento das obrigações nacionais e comunitárias, promovendo um forte alinhamento com as orientações comunitárias. Cabe, ainda, implementar o PERSU 2020 como uma estratégia de resposta dinâmica aos desafios do setor e em linha com o próximo ciclo de financiamento; promover a eficiência dos atuais sistemas de gestão de resíduos urbanos, com vista à sua maximização, distinguindo as soluções que assentem na partilha de infraestruturas para uma maior eficiência e ganhos de escala; bem como a fixação de metas por sistema como garante do cumprimento das obrigações do país nesta matéria.*

### 5.5.2. — Ordenamento do território e conservação da natureza

A definição de um modelo baseado na visão integrada do território e dos seus recursos naturais repercutiu -se nos setores do ordenamento do território e da conservação da natureza, na dupla vertente de, por um lado, proceder à definição da metodologia de Revisão da Estratégia para a Conservação da Natureza e Biodiversidade, de forma consistente com os temas de combate às alterações climáticas e da gestão integrada de recursos hídricos e; por outro, da simplificação de um modelo institucional de ordenamento, designadamente através da revisão conjunta da Lei dos Solos e da Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e Urbanismo e demais instrumentos jurídicos reguladores.

- *Visando a melhoria das condições socioeconómicas regionais em plena compatibilidade com os valores naturais em presença na área, e em consonância com a política de ordenamento definida, impera a consolidação, quer nas vertentes programáticas, quer também de definição de modelos de gestão integrada e sustentável. Nestes termos, promove-se a revisão do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT), designadamente do respetivo plano de ação e ainda a conclusão do documento para revisão da Estratégia de Conservação da Natureza e da Biodiversidade, prosseguindo-se a revisão e alteração de Planos de Ordenamento das Áreas Protegidas.*



- Na área do **desenvolvimento sustentável** são prioridades: criação e operacionalização de uma plataforma colaborativa de suporte à gestão territorial, no âmbito da atuação do Observatório Nacional do Ordenamento do Território, do Urbanismo e do Ambiente; operacionalização de uma plataforma aplicacional relativa ao conjunto de dados e informação geoespacial no âmbito da estrutura predial nacional, permitindo a disponibilização da informação de natureza cadastral e do cadastro predial e interoperabilidade com os sistemas de informação das entidades com competências nesta matéria;
- A reforma do **regime de arrendamento urbano** deve prosseguir com o incremento do mercado social de arrendamento. Deverá ser apoiado o processo de atualização das rendas e aplicação efetiva dos mecanismos de proteção social dos mais idosos e carenciados, na sequência da Lei n.º 31/2012, de 14 de agosto. Deverá ser dada também especial atenção às atualizações de rendas nos faseamentos a 10 anos e proceder à revisão dos regimes de renda condicionada e apoiada.
- Em coerência com as linhas de atuação para o período 2014 -2020 no âmbito das **áreas urbanas carenciadas** será dada particular atenção às ações de inclusão social e de combate à pobreza, incentivando os municípios à reabilitação de bairros sociais e de áreas urbanas carenciadas, para o que será importante o contributo do programa **Prohabita** na sua nova vertente dirigida ao realojamento.
- No que se refere à **política de conservação da natureza**, será assumido como eixo prioritário de atuação a valorização dos valores naturais como catalisadores do desenvolvimento regional, em particular nas áreas classificadas e sob gestão pública, através de uma gestão e utilização sustentável.
- Será promovida a marca «Parques de Portugal», enquanto elemento distintivo e que permite acrescentar valor aos produtos produzidos localmente e potenciar as atividades económicas tradicionais com origem nos valores naturais e nas paisagens que estiveram na base da criação da área classificada.
- Para fomento das sinergias entre a **biodiversidade** e as atividades económicas e produtivas ligadas ao uso do território, como a agricultura, a floresta, a pesca, a caça e o turismo da natureza, será executado o programa de designação de





*Zonas Especiais de Conservação (ZEC) das regiões biogeográficas atlântica e mediterrânica, com a apresentação das respetivas propostas.*

- *No Programa Polis Litoral, continuarão as tipologias de intervenções que decorrem quase exclusivamente em áreas protegidas ou classificadas, e que visam potenciar as atividades económicas baseadas na utilização sustentada dos recursos endógenos, que se constituem como fatores de competitividade territorial, criando oportunidades privilegiadas de qualificação e de atratividade da orla costeira.*

### 5.5.3. — Política energética e mercado de energia

O programa do Governo assume, como objetivos da política energética, o cumprimento das metas estabelecidas nos planos nacional e internacional, construindo, simultaneamente, um modelo energético apoiado na racionalidade económica e na sustentabilidade, que assegure custos de energia sustentáveis, sem comprometer a competitividade das empresas, o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida dos cidadãos.

No domínio da Política energética e mercado de energia pretende-se:

- *Alcançar, para o horizonte temporal de 2020, uma **redução do consumo de energia primária** em 25 %, e em 30 % na Administração Pública, assegurar que 31 % do consumo final bruta de energia e 10 % da energia utilizada nos transportes provêm de fontes renováveis, e desencadear as iniciativas legislativas e regulamentares necessárias quer à construção de um mercado competitivo, quer à redução de sobrecustos associados ao setor elétrico.*
- *Continuar a assegurar, em 2014, a execução do **Programa de Eficiência Energética na Administração Pública** — Eco. AP, concretizado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 67/2012, de 9 de agosto, bem como a revisão da estratégia e modelo de negócio do Programa para a Mobilidade Elétrica, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 20/2009, de 20 de fevereiro, com vista a garantir as condições de sustentabilidade da atividade dos agentes de mobilidade elétrica e estimular a procura, como também a incentivar uma integração mais efetiva com os sistemas de energia e mobilidade, no âmbito de uma visão para a «mobilidade inteligente».*
- *Assegurar a boa implementação do **sistema de gestão de consumos intensivos de energia**, nomeadamente nos setores da indústria e dos transportes, através*



*da introdução de melhorias no grau de monitorização dos consumos de energia e de um sistema de apoios e incentivos à redução desses mesmos consumos e à utilização de energias com recurso a fontes de energia renovável ou endógena.*

- *Contribuir, por parte de Portugal, para o cumprimento das metas nacionais de **utilização de energias renováveis** a atingir por outros Estados membros, através de transferências estatísticas ou da realização de projetos conjuntos em território nacional, aproveitando os recursos endógenos do País, o que permitirá a rentabilização dos investimentos realizados na promoção das fontes de energia renováveis, com vantagens para o Sistema Elétrico Nacional e reflexos positivos para a economia nacional.*
- *Assegurar, no âmbito da **regulação do setor energético**, o efetivo reforço dos poderes sancionatórios e a autonomia do regulador dos serviços energéticos.*
- *Assegurar, no domínio da geologia, a **dinamização da prospeção e exploração de recursos geológicos**, em execução da Estratégia Nacional para os Recursos Geológicos — Recursos Minerais*



## III – Conceitos relevantes

---

### Objetivos e indicadores

O objetivo responde à questão: **para quê?** Um objetivo 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<sup>3</sup>.

Características dos objetivos:

- **Específicos:** concretos, claros e precisos
- **Mensuráveis:** associados a formas de medição – indicadores
- **Atingíveis:** realizáveis mas ambiciosos, criando desafios, inovação e melhoria
- **Realistas:** possíveis de atingir
- **Temporalizáveis:** calendarizados, tendo associado um prazo de concretização.

Características dos indicadores de desempenho:

- **Pertinentes/críticos** face aos objetivos que se pretendem medir: os indicadores devem estar diretamente relacionados com o resultado ou impacto do respetivo objetivo, permitindo a medição efetiva 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 corretas e precisas;
- **Fáceis de recolher:** a sua obtenção deve ter um custo aceitável;
- **Claros e inequívocos:** 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/projetos similares, nacionais ou internacionais, de forma a se identificarem boas práticas.

---

<sup>3</sup> O texto das págs. 9 a 12 foi adaptado de “*Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010*”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.

## Objetivos de Eficácia

A dimensão **Eficácia** refere-se à relação entre as ações previstas e os resultados (*outputs*) ou impactos sócio económicos (*outcomes*) dessas ações, 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 objetivos que se tinha proposto.

Os indicadores de **impacto** referem-se às consequências das ações desenvolvidas pelos serviços na comunidade ou sociedade. Os indicadores de **resultados** exprimem os efeitos diretos ou imediatos sobre os beneficiários das ações desenvolvidas pelos serviços. Fornecem indicações sobre o resultado das ações 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 atividade desenvolvida pelo serviço, não fornecendo qualquer indicação dos efeitos sobre a população-alvo das ações desenvolvidas pelos serviços.

### Exemplos de indicadores de Realização, Resultados e Impactos<sup>4</sup>

Realização	Resultados	Impactos
N.º de ações de formação	N.º de pessoas formadas	N.º de entidades beneficiadas com colocação dos formandos

### Exemplos de indicadores de Eficácia<sup>5</sup>

Áreas de negócio comuns	Objectivos	Indicadores
Documentação e Informação	Assegurar um arquivo histórico adequado, completo e abrangente	N.º de documentos para consulta N.º de documentos descritos e divulgados online N.º de áreas com documentos descritos e divulgados online
Gestão de recursos internos	Melhorar a abrangência do sistema central de compras	N.º de categorias de produtos N.º 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 Promover a divulgação de eventos de interesse geral ao ministério	N.º de notícias/eventos divulgados N.º de eventos realizados N.º de participantes por evento

<sup>4</sup> Fonte: "Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010", Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.

<sup>5</sup> Idem ibidem

### Objetivos de 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.

Recomenda-se a utilização de custos-padrão, como elemento facilitador da objetivação da medida. Incluem-se neste tipo de indicadores os indicadores de produtividade: «Utente/funcionário; Serviços/funcionário; Produtos/funcionário»

### Exemplos de indicadores de Eficiência<sup>6</sup>

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, ...

<sup>6</sup> Fonte: "Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010", Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.

### Objetivos de 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 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.

Não obstante a dificuldade de medição da qualidade, há objetivos que na ótica 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 atualizados na página eletrónica.

### Objetivos Relevantes

Segundo a Orientação Técnica do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços de 12 de janeiro 2009 relativa à Autoavaliação dos Serviços, 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)”* (pág. 4).

## Tolerância

A tolerância corresponde a um valor a somar ou a subtrair à meta formando um intervalo em que a execução do indicador corresponde a 100%, ou seja, dentro desse intervalo o indicador considera-se cumprido.

### Exemplo

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Meta</i>	11 Minutos
<i>Tolerância</i>	1 minuto
<i>Conclusão</i>	No intervalo de 10 a 12 minutos cumpre-se o objetivo

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 objetivos.

Adicionalmente, confere maior margem de segurança para os serviços cumprirem os seus objetivos e evita o surgimento de taxas de realização anormalmente elevadas, pelo facto de os serviços, com uma meta pontual, tenderem a subavaliar as metas.

## Superação

O conceito de superação implica um resultado superior ao definido na meta. No caso das metas por intervalo, o objetivo é superado não quando ultrapassa a meta mas quando é superior à meta **mais** o valor de tolerância (no caso de indicadores de incremento **positivo**) ou à meta **menos** o valor de tolerância (no caso de indicadores de incremento **negativo**).

### Exemplo<sup>7</sup>

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Meta</i>	11 Minutos

<sup>7</sup> Fonte: “Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.

<i>Tolerância</i>	1 minuto (no intervalo de 10 a 12 minutos cumpre-se o objetivo)
<i>Resultado</i>	8 minutos
<i>Superação</i>	Neste indicador de incremento negativo, o resultado é menor que 10, logo o objetivo está superado.

Na hipótese de o resultado ser 12,5 existiria incumprimento, na medida em que o valor é superior a 12.

## Valor Crítico

O valor crítico corresponde ao melhor resultado possível para cada indicador, pressupondo que o serviço usufrui de todos os recursos planeados; no caso de indicadores com histórico, o melhor resultado atingido para esses indicadores ao longo do tempo ou, um *benchmark*<sup>8</sup> nacional/internacional (quando possível).

O Manual de Apoio do Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços (CCAS) cita como exemplo o objetivo de redução do tempo de espera no atendimento de consultas clínicas, apresentado no quadro infra. Relativamente a este objetivo, o valor de excelência ou *benchmark* definido por um estudo da União Europeia é de 7 minutos.

**Objetivo:** reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas

**Indicador:** tempo médio de espera (em minutos)

2007	2008	2009			Valor Crítico	Taxa de Realização
Resultado	Resultado	Meta	Tolerância	Resultado		
20	15	11	1	8	7	119%

## Fontes de Verificação

A fonte de verificação de um resultado corresponde ao documento / ficheiro informático que constitui o comprovativo do resultado obtido. Este documento/ficheiro deve ser oficial e fidedigno, isto é, ser certificado pela Direção do serviço e não ser passível de alteração. Idealmente deve ser proveniente de uma aplicação informática em que não seja possível alterar dados/data e hora de registo, como por exemplo: sistema de informação contabilística, aplicações de suporte ao sistema de recursos humanos, aplicação de gestão *Balanced Scorecard*, sistema de gestão documental, etc.

<sup>8</sup> Valor de referência



**Exemplo:**

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Fonte de verificação</i>	Listagem de registo do sistema de senhas - data de entrada/data de atendimento.

## Planeamento de Recursos Humanos

O número de dias úteis a ser considerado para efeitos de planeamento em 2015 é **229**.

Neste cálculo não estão incluídos os feriados e foram subtraídos 22 dias úteis, nos termos previsto pelo n.º 2, artigo 126.º, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

A pontuação a ser indicada no QUAR é aferida para um determinado referencial de Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH) Planeados, o qual resulta da extração aos 365 ou 366 dias de calendário, de todos os dias a que correspondam Sábados, Domingos, Feriados oficiais, Feriado Municipal, Tolerâncias de ponto a conceder nesse ano e 22<sup>º</sup> dias úteis de férias.

Tendo como unidade de medida o dia útil, no ano de 2015 as Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Planeados (UERHP) assumem o valor global de 229 dias, conforme referido acima.

**Exemplo<sup>10</sup>**

O Dirigente 1 esteve ao serviço 200 dias ou UERH. O cálculo das UERH executadas faz-se através de uma regra de 3 simples, isto é, a 227 UERH correspondem 20 pontos, logo a 200 UERH correspondem X.

$$X = 20 * 200 / 227 = 18.$$

Recursos Humanos	Pontuação	UERH Planeadas (unidade dias úteis)	Pontuação planeada	UERH Executadas (unidade dias úteis)	Pontuação executada
Dirigente 1	20	227	20	200	18
Técnico Superior 1	12	227	12	150	8

<sup>9</sup> Nos termos previsto pelo n.º 2, artigo 126.º, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

<sup>10</sup> Exemplo adaptado de *SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação*, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007.

## IV - Documentos de Referência

---

### Legislação

Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública;

Lei nº 64-A/2011 de 30 de dezembro - Grandes Opções do Plano de Governo 2012-2015;

Lei n.º 66-A/2012, de 31 de dezembro – Grandes Opções do Plano 2013;

Lei n.º 83-B/2013, de 31 de dezembro - Grandes Opções do Plano 2014;

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

### Outros

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010, *Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010*.

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2009, *Orientação Técnica do CCAS sobre a Autoavaliação dos Serviços*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/CCAS-orientacao-tecnica.pdf>

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2008, *Ofício Circular 13/GDG/08 sobre o Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/legislacao/oficio-circular-n.o-13-gd-2008-da-direccao-geral>

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007, *SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao>



***Ficha Técnica***

SECRETARIA-GERAL

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

DIVISÃO DE AVALIAÇÃO, AUDITORIA E QUALIFICAÇÃO

VERSÃO: 15 DE OUTUBRO DE 2014