SIADAP 1 GUIÃO DE APOIO - CICLO DE GESTÃO 2025

AG0.2024







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. Recomendações

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Guião de Apoio | Ciclo de Gestão de 2025

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:

Técnico Superior: João Almeida - joao.almeida@sgambiente.gov.pt

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

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

Data de elaboração:

SET.2024

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 2025*, integrados no Programa Orçamental PO 15 "Ambiente e Energia", de acordo com o XXIV Governo Constitucional.

Os serviços e organismos, abrangidos pelo SIADAP 1, devem proceder à construção das respetivas propostas de Quadros de Avaliação e Responsabilização e Planos Anuais de Atividades, em conformidade com os diferentes instrumentos de estratégia e politica pública, de acordo com as orientações que vierem a ser consideradas em sede de Orçamento de Estado 2025, em alinhamento com as orientações do Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços.

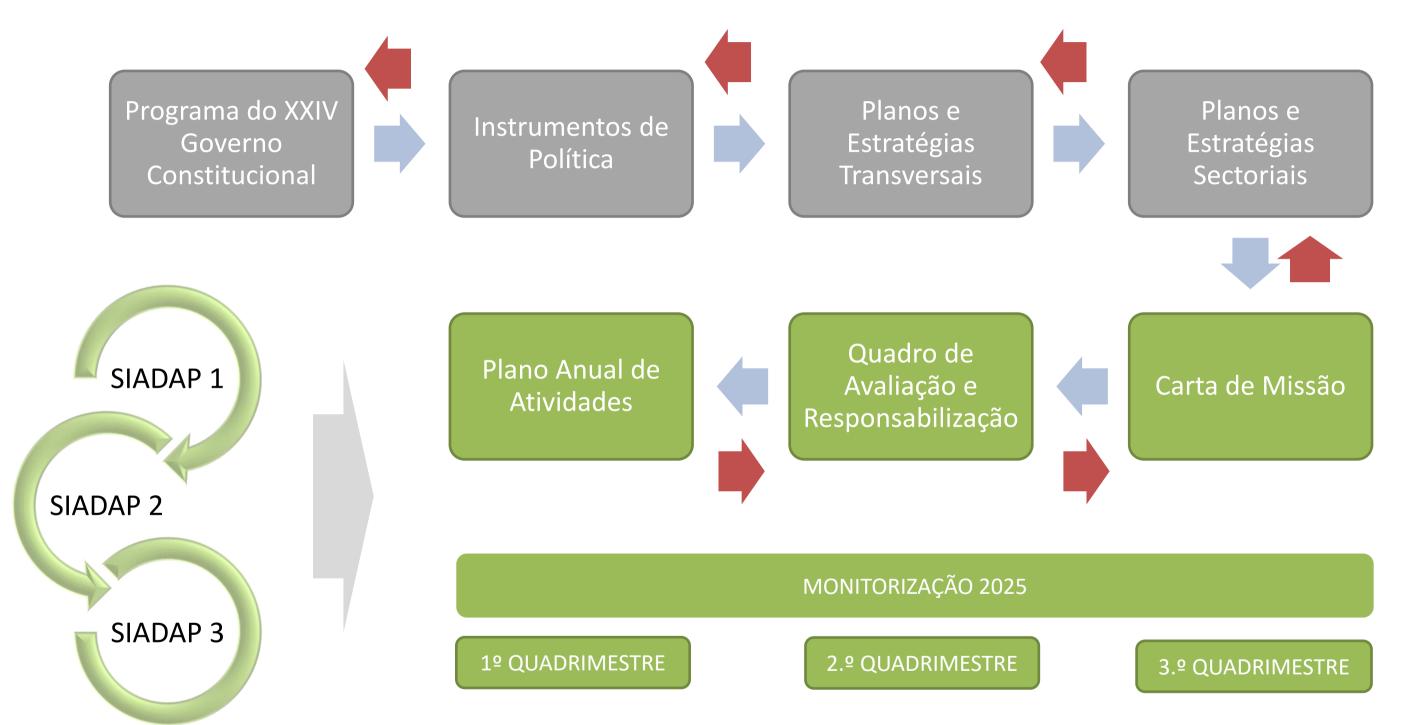
Compete, assim, a esta Secretaria-Geral, enquanto Entidade Coordenadora, "assegurar o desenvolvimento do subsistema de avaliação dos serviços (SIADAP 1) no âmbito MAAC, coordenar e controlar a sua aplicação e exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas na lei sobre esta matéria", conforme 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 politica (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 31 de maio 2026, conforme Lei SIADAP.





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;
- ✓ os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- ✓ os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- ✓ os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- ✓ 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.



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 caracterização		
Objetivo estratégico (OE_1)	Identificação	
Meta	(Anual ou plurianual; periodo de tempo); percentagem correspondente ao perído	
Descrição	Quais os propósitos de ação deste OE, no periodo definido	
Alinhamento com o nivel Político	Elencar todas as medidas de politica pública relacionadas com este OE, com referência aos diversos instrumentos politicos (p.e. Carta de Missão, Programa do Governo, GOP, LOE, Planos Estratégicos Transversais/Setoriais)	
Metodologia de aferição do grau de concretização	Quais os OOp, e respetivas pondera ñes, que concorrem para a aferição do grau de concretização do OE (utilizar o quadro-exemplo infra)	
Grau de Concretização 2020	(Referir se é novo face ao ciclo de gestão anterior)	

Grau de Realização objectivos estratégicos					
Objetivo estratégico	Objectivo Operacional	Peso	Meta plurianual OE	Grau de Realização do OP	Grau de Realização do OE (média ponderada)
	OP1	60%	25%	100%	120%
OE_1	OP2	40%		150%	
C _2	ОР3	100%	50%	150%	150%
OE_3	OP4	80%	7 5%	120%	122%
	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 simples 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	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					
0P1		30%	12%	RELEVANTE	
0P2	/-O°/	20%	8%		
0P3	40%	30%	12%	RELEVANTE	
OP4		20%	8%		
Eficiência					
0P5	30%	60%	18%	RELEVANTE	
OP6	30 %	40%	12%		
Qualidade					
OP6	70%	60%	18%	RELEVANTE	
0P7	30%	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 2025), que diz respeito aos <u>Objetivos comuns de gestão dos serviços</u> <u>públicos.</u>





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

Capítulos	Tópicos
Nota introdutória	 Caracterização sintética do contexto interno e externo; Identificação dos principais interessados/stakeholders 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	 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	 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	 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	• 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	• 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	• 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	• 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 <u>monitorização</u>, e eventual revisão, possa produzir efeitos ao nível da adoção de medidas corretivas/preventivas, de desvios no cumprimento de indicadores e objetivos, **é recomendável que os serviços procedam, no mínimo**, a dois exercidos de monitorização ao longo do ciclo de gestão; o primeiro ao final do 1º quadrimestre (abril) e o segundo ao final 2º quadrimestre (agosto), considerando as datas de reporte indicadas.

Sugerimos especial atenção aos resultados de <u>objetivos considerados como os</u> <u>mais relevantes</u> 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.

Envio à EC até 15.05.2025

1.º quadrimestre

2.º quadrimestre

Envio à EC até 15.09.2025





5. Monitorização/Revisão

De acordo com a Lei SIADAP, com o 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 <u>reformulação</u> aos QUAR's devem fundamentar-se em causas e fatores exógenos não controláveis pelo serviço/organismos e em <u>motivos supervenientes e</u> <u>não previsíveis</u>, 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 2025 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 do 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 de apoio à construção da proposta dos QUAR 2025 disponibilizado pela SGA; o ficheiro deverá ser adaptado ao ciclo de gestão 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, caso esta exista;
- 3. A informação relativa aos meios humanos e financeiros, evidenciada na proposta de QUAR 2025, 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;
- 4. Os objetivos inscritos nas propostas de QUAR 2025 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..);
- 5. É importante que os indicadores escolhidos para cada objectivo permitam medi-lo o mais correctamente possível, com o mínimo custo associado;
- 6. 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





