



**DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO  
E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território**

**APLICAÇÃO DO SIADAP 1 NO MAOT  
GUIÃO DE MONITORIZAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO**

Documento de Trabalho Nº 6/2009

Lisboa, 31/12/2009

---

---

## **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Aplicação do SIADAP 1 no MAOT – Guião de Monitorização e Auto-avaliação

**Autor:** João Barreta\*

**Editor:** Departamento de Prospectiva e Planeamento  
e Relações Internacionais

Av. D. Carlos I, 126

1249-073 Lisboa

Fax: (351) 213935208

Telef: (351) 213935200

E-mail: [dpp@dpp.pt](mailto:dpp@dpp.pt)

[www.dpp.pt](http://www.dpp.pt)

**Edição Electrónica:** Divisão de Informação e Comunicação

---

---

(\*) A presente versão corresponde a uma revisão e actualização do documento homónimo, editado em 2008, da autoria de Helena Freixinho, Daniela Sousa e Margarida Fonseca.

## SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### APLICAÇÃO DO SIADAP 1 NO MAOT

## GUIÃO DE MONITORIZAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO

<b>I. ENQUADRAMENTO</b>	<b>05</b>
<b>II. LEGISLAÇÃO E REGRAS GERAIS DE CONTROLO</b>	<b>08</b>
<b>III. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>	<b>11</b>
<b>IV. PROCESSOS</b>	<b>12</b>
<b>1. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DOS QUAR</b>	<b>13</b>
<b>2. MONITORIZAÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>3. AVALIAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>V. ANEXOS</b>	<b>31</b>



## Abreviaturas/Siglas

**AP** – Administração Pública

**AA** – Auto-Avaliação

**BSC** - *Balanced Scorecard*

**ARH** – Administração da Região Hidrográfica

**CAF** – *Common Assessment Framework*

**CCAS** – Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços

**CCDR** – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

**CCSCI** – Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado

**DGAEP** – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

**DPP** – Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais

**GEADAP** – Gestão da Avaliação e Desempenho da Administração Pública

**GMA** – Guião de Monitorização e Auto-Avaliação

**GPEARI** – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

**HA** – Hetero-Avaliação

**IGAOT** – Inspeção Geral do Ambiente e Ordenamento do Território

**IGF** – Inspeção Geral de Finanças

**MAOT** – Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

**MFAP** – Ministério das Finanças e da Administração Pública

**OE** – Objectivos Estratégicos

**OO** – Objectivos Operacionais

**QUAR** – Quadro de Avaliação e Responsabilização

**RA** – Relatório de Actividades

**RH** – Recursos Humanos

**SIADAP** – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública

**SID** – Sistema de Indicadores de Desempenho

**SWOT** – “*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), and *Threats* (Ameaças)”

**UO** – Unidade Orgânica

## Fluxogramas



Representa qualquer evento no fluxograma



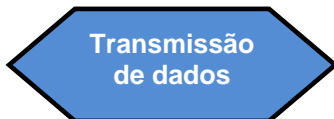
Subrotina



Documento



Decisão ou opção



Divulgação / Comunicação de um facto ou documento

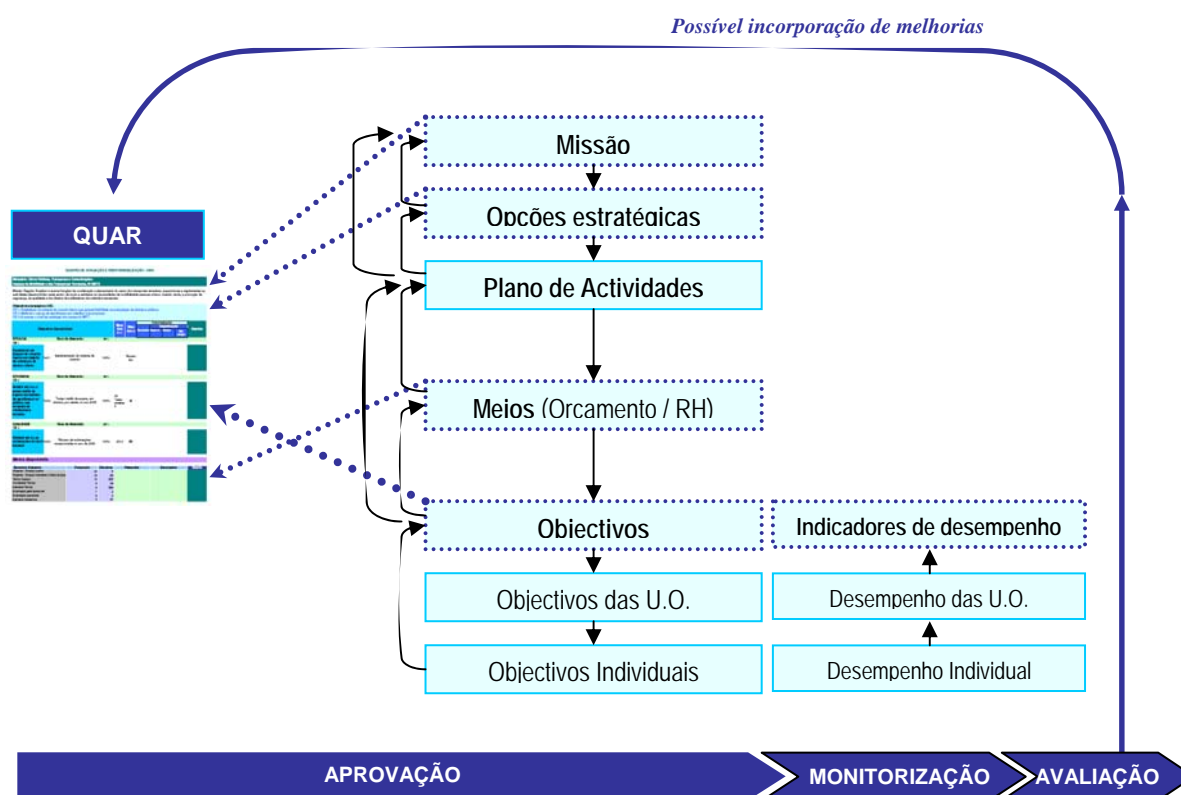
## SIADAP 1 - GUIÃO DE MONITORIZAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS

### I. ENQUADRAMENTO

O sistema de avaliação dos serviços públicos visa reforçar na Administração Pública (AP) uma **cultura de avaliação e responsabilização**, vincada, em cada ciclo de gestão, pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos.

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º66-B/2007, tem como base uma **abordagem integrada da gestão e avaliação**, permitindo o **alinhamento** dos desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

Figura I.1 – O QUAR e os processos do SIADAP 1



Um dos traços distintivos do SIADAP é a publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, através da disponibilização *on-line* dos respectivos QUAR e Relatório de Actividades que incluirão a sua Auto-Avaliação (AA).

No entanto, monitorizar os objectivos aos vários níveis e proceder ao controlo do respectivo processo, simplificando e agilizando tarefas – como a emissão de mapas estratégicos, relatórios de pontos de situação, grelhas para os planos e relatórios de actividades e demais documentação de suporte para a avaliação – aconselha a utilização de metodologias de gestão estratégica e de instrumentos de avaliação, reconhecidos no plano nacional ou internacional, que permitam melhorar a implementação do subsistema de avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1) em cada organismo.

Decorrente do artigo 13.º da Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, compete ao DPP, no âmbito do MAOT, apoiar os Serviços deste Ministério, na preparação dos respectivos QUAR, designadamente, através de guiões de orientação e de instrumentos de divulgação de boas práticas.

O presente Guião de Monitorização e Auto-Avaliação (GMA) pretende sistematizar informação referente ao SIADAP1 dispersa em diversas fontes (legislação e orientações técnicas do CCAS, DGAEP, IGF, entre outros), bem como, a resultante do balanço, feito pelo DPP, da aplicação do SIADAP1 nos seus dois primeiros anos de vigência.

O Guião de Monitorização e Auto-Avaliação define e sistematiza:

- ◆ Processos, ferramentas e documentos;
- ◆ Prazos;
- ◆ Intervenções e responsabilidades;
- ◆ Alterações.

### **Objectivo**

Com o GMA pretende-se destacar um conjunto de elementos fundamentais para apoio dos organismos do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAOT) na operacionalização do SIADAP1, no que se refere à elaboração do QUAR, à monitorização da sua execução e ao exercício da Auto-Avaliação.

Deste modo, no capítulo da monitorização, o GMA tem como objectivo a implementação de um conjunto de processos e procedimentos que visam retirar o maior partido das vantagens que advêm desse exercício:

- ◆ Acompanhar o desempenho do Serviço ao longo do ano;
- ◆ Identificar os desvios de execução face às metas;
- ◆ Reflectir acerca das causas dos desvios;
- ◆ Identificar fragilidades do planeamento e dos recursos afectos;
- ◆ Apoiar o reajustamento das metas;
- ◆ Antecipar futuros constrangimentos;
- ◆ Alertar para a necessidade de medidas correctivas;
- ◆ Promover o alinhamento dos colaboradores com os objectivos;
- ◆ Diminuir a probabilidade de incumprimento das metas;
- ◆ Aumentar a probabilidade de atingir o mérito.

A Auto-Avaliação (AA) deverá constituir a base para que o dirigente máximo do serviço proponha as menções de *Desempenho Bom*, *Satisfatório* ou *Insuficiente* e para que o DPP elabore:

- ◆ A **Análise Crítica da Auto-Avaliação** de cada organismo.
- ◆ A **Análise Comparada** de todos os organismos do Ministério, que inclui:
  - o A identificação dos serviços que se distinguiram positivamente;
  - o A lista, que propõe à Tutela, com os merecedores da distinção de mérito;
  - o A identificação dos serviços com maiores desvios não justificados, ou que devam ser objecto de hetero-avaliação.

**Quanto melhor fundamentadas estiverem as Auto-Avaliações dos serviços, maior consistência poderá ter a análise do DPP e maior será a transparência e visibilidade dos serviços prestados pelo MAOT aos cidadãos e ao conjunto da AP.**

## II. LEGISLAÇÃO E REGRAS GERAIS DE CONTROLO

Diploma	Descrição Sumária
<u>Lei n.º66-B/2007</u> , D.R. n.º 250, Série I, Suplemento de 2007-12-28.	Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública
<u>Decreto-Lei n.º183/96</u> , D.R. n.º 225, Série I-A de 1996-09-27.	Define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de actividades dos serviços e organismos da Administração Pública

Tomando como referência os prazos legais previstos na Lei n.º66-B/2007, os documentos abaixo identificados deverão ser entregues aos destinatários aí designados, nos seguintes períodos:

Documento	Emissor » Destinatário	Período
<b>Projecto QUAR (Versão 1)</b>	Serviços MAOT » DPP	<b>15 a 30 Outubro</b>
<b>QUAR (Versão Final)</b>	Serviços MAOT » DPP	<b>Até 30 Novembro</b>
<b>Aprovação pela Tutela</b>	Tutela » Serviços MAOT, DPP	<b>Até 15 Dezembro</b>
<b>Pedidos de Revisão do QUAR</b>	Serviços MAOT » DPP	<b>De preferência até 15 Outubro</b>
<b>Parecer relativo a pedidos de Revisão do QUAR</b>	DPP » Tutela	<b>De preferência até 15 Novembro</b>
<b>Relatório de Actividades com inclusão da Auto-Avaliação</b>	Serviços MAOT » DPP, Tutela	<b>Até 15 Abril</b>
<b>Análise Crítica das Auto-Avaliações</b>	DPP » Tutela	<b>15 Abril a 15 Maio</b>
<b>Homologação pela Tutela</b>	Tutela » Serviços, DPP	<b>15 a 30 Maio</b>
<b>Análise Comparada Organismos (Proposta de Mérito e/ou de Hetero-Avaliação)</b>	DPP » Tutela, CCSCI	<b>Após 30 Maio</b>
<b>Homologação pela Tutela (Atribuição de Mérito e/ou designação para Hetero-Avaliação)</b>	Tutela » Serviços, DPP	<b>1 a 15 Junho</b>
<b>Relatório de Monitorização (1º Semestre)</b>	Serviços MAOT » DPP	<b>Até 15 Agosto</b>
<b>Relatório de Monitorização (3º Trimestre)</b>	Serviços MAOT » DPP	<b>Até 15 Novembro</b>

Em resultado da mudança de Governo em 2009, e face às consequentes **contingências da calendarização para preparação, entrega e validação do QUAR 2010, o quadro seguinte reflecte os prazos a considerar, para o ciclo de gestão 2010, pelos organismos do MAOT:**

Documento	Emissor» Destinatário	Período
Envio, facultativo, ao DPP, de uma 1ª versão do QUAR/2010, que permita identificar eventuais necessidades de esclarecimento de carácter estrutural pelo DPP	Serviços MAOT » DPP	Até 15 Janeiro
Envio ao DPP da versão final do QUAR/2010	Serviços MAOT » DPP	Até 1 Fevereiro
Análise pelo DPP e submissão a despacho da Tutela	DPP » Tutela	Até 15 Fevereiro

**O não cumprimento das datas acima mencionadas, e salvo razões devidamente justificadas, e não imputáveis aos próprios organismos, terá implicações no âmbito da análise comparada (para apuramento dos organismos merecedores da distinção de mérito).**

É aconselhável o **uso do modelo de QUAR** constante do **Anexo 1**, da autoria do GPEARI do MFAP, como forma de uniformizar o processo de avaliação e facilitar a análise, uma vez que contém todos os itens que um QUAR deve abranger.

Para além dos elementos nele expressos salientam-se os seguintes aspectos a ter em conta nos diversos procedimentos de avaliação em cada ciclo de gestão:

- ◆ A **fiabilidade das fontes de verificação** adquire fundamental importância na Auto-Avaliação, durante a qual o avaliador deverá sempre assegurar-se da **consistência entre um resultado apresentado e as evidências recolhidas**. Na verdade, a solidez do QUAR revela-se na construção de sistemas de informação precisos e diversificados na perspectiva da apresentação de resultados;
- ◆ O **Relatório de Actividades não deverá constituir-se como uma fonte de verificação**, porquanto contém dados finais que deverão ser previamente verificados ou passíveis de verificação;
- ◆ As **fontes de verificação que suportam a Auto-Avaliação, devem, consoante os casos, especificar o respectivo autor, a entidade que valida e os documentos de controlo interno** que regulamentam a sua forma e conteúdo. As fontes de verificação devem também ter uma referência específica,

no QUAR (por ex., referência de processo, hiperligação e respectivo *site* do organismo);

- ◆ No caso de serem usadas **ferramentas de reporte específicas** em cada organismo, por ex. Autos de Medição, Relatórios de Execução de Obras, Relatórios de Progresso ou Registos Laboratoriais, a Direcção do organismo deve validar um **modelo tipo** para cada caso, a ser usado por todos os colaboradores;
- ◆ As Unidades Homogéneas do MAOT, nomeadamente, as CCDR e ARH, deverão adoptar um conjunto de indicadores de desempenho comuns, vulgo **Sistema comum de Indicadores de Desempenho (SID)**, acordado previamente, em cada ciclo de gestão, no sentido de fornecer elementos para a comparabilidade;
- ◆ A **Auto-Avaliação** do organismo deve ser feita **com base no modelo de QUAR adoptado no início do ciclo de gestão**, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados. Neste instrumento encontram-se os objectivos, indicadores e metas quantificados permitindo, nos termos da lei, uma medição da sua concretização;
- ◆ **As eventuais revisões/reformulações só podem efectuar-se desde que a sua justificação se fundamente em factores externos ao organismo** (de acordo com o previsto na alínea d), do n.º1, do art. 8º, da Lei n.º66-B/2007, de 28/12 - “(*...*) em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;”), **devendo ser submetidas a aprovação superior, garantindo-se a necessária natureza apriorística das novas definições de objectivos e metas.**

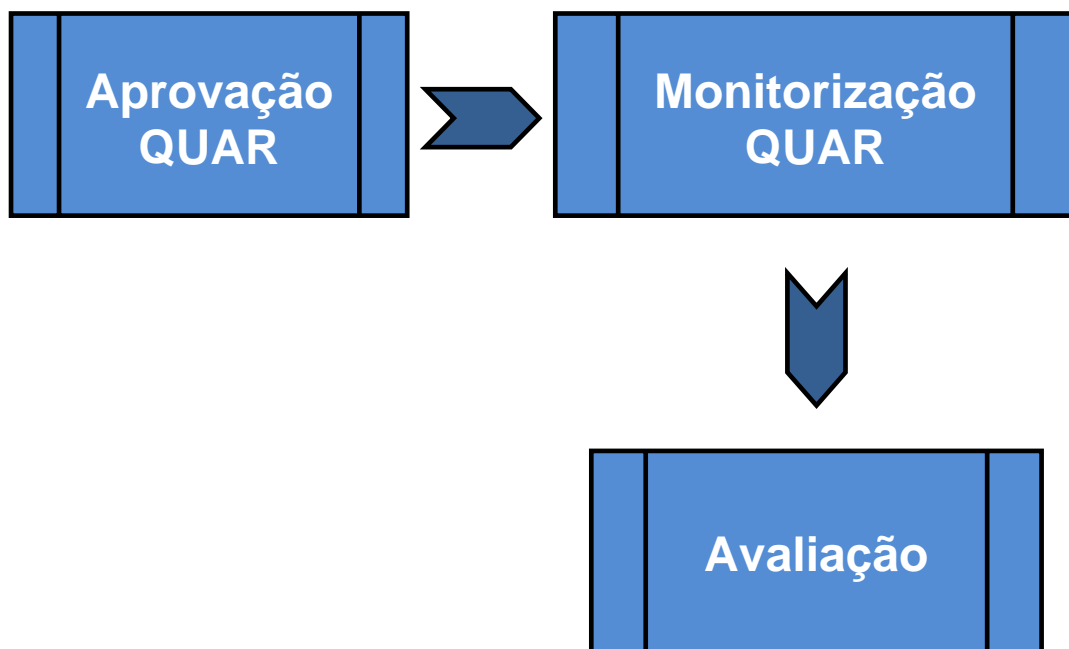
### III. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Neste capítulo sistematizam-se as funções que competem às diferentes entidades directamente envolvidas no SIADAP 1.

Entidade	Funções e Responsabilidades
Organismos MAOT	Elaboração do QUAR, Plano de Actividades, Relatório de Actividades, Auto-Avaliação (inclusa ao Relatório de Actividades), a enviar ao DPP nos prazos por este anunciados nos termos legais, e documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos (Mapa de Pessoal e Quadros orçamentais) bem como, Matriz de Alinhamento dos OE do Organismo com as linhas de orientação do Ministério e, sempre que se afigure viável, a Carta de Missão do Dirigente Máximo.  Divulgação Online do QUAR e Relatório de Actividades (Auto-avaliação inclusa).
DPP – Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais	Análise e elaboração de parecer relativo a: projectos de QUAR, pedidos de revisão de QUAR, Auto-Avaliação. Apoio aos organismos do MAOT na construção de um SID comum. Análise comparada das unidades homogéneas numa óptica de eficiência relativa. Análise comparada dos organismos do MAOT. Proposta de Lista de Merecedores da Menção de Mérito. Identificação de organismos com maiores desvios, não justificados, ou a ser objecto de Hetero-Avaliação.
IGAOT – Inspeção Geral do Ambiente e Ordenamento do Território	Realização de Acções de Inspeção determinadas pela Tutela na eventualidade de Hetero-Avaliação, sob proposta do CCSCI.
CCAS – Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços	Coordenação e dinamização da cooperação entre os vários GPEARI, bem como a promoção de troca de experiências e divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação.
CCSCI – Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI)	Elaboração do programa anual de HA e sua execução, designadamente, pela escolha do operador interno ou externo a realizar as HA.  Emissão de parecer (num prazo não superior a 30 dias após pronúncia do serviço avaliado) sobre os relatórios de HA e recomendações daí decorrentes.
MAOT – Tutela	Homologação dos QUAR, validados pelo DPP, dos organismos envolvidos no processo. Atribuição da menção de mérito. Decisão sobre o processo de HA dos organismos do MAOT e do DPP.

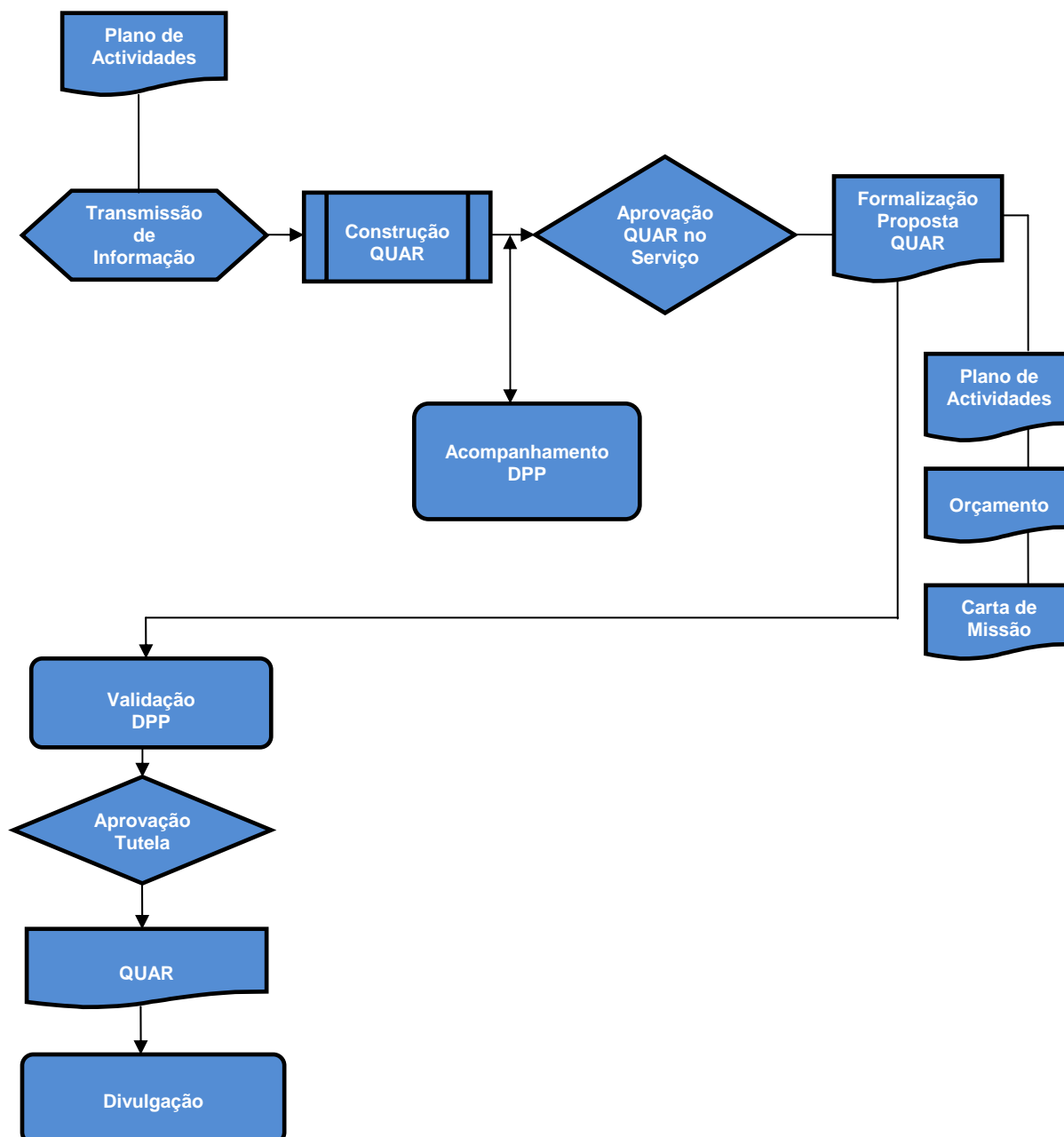
## IV. PROCESSOS

Figura IV.1 – Fases do Processo SIADAP 1



## IV.1. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DOS QUAR

Figura IV.2 – Fluxograma do Processo de Aprovação dos QUAR, no MAOT



❖ **Quem elabora o QUAR a submeter a aprovação da Tutela?**

Nos termos do artigo 81.º da Lei n.º66-B/2007, de 28/12, **os serviços procedem à construção do QUAR, cujo processo deve ser acompanhado pelo DPP e, uma vez formalizada a proposta, a mesma deve ser sujeita a validação pelo DPP nos termos da referida lei.**

**A proposta de QUAR a ser remetida ao DPP deve ser acompanhada, sempre que possível, de outros elementos** – Plano de Actividades, incluindo quadros orçamentais e, caso se afigure viável, a respectiva Carta de Missão – necessários para que o DPP possa “assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objectivos globais do Ministério e sua articulação com o SIADAP.” (cfr. n.º2 do art.8º da Lei n.º66-B/2007).

**Todos os documentos que suportam a Auto-Avaliação dos organismos (QUAR, Relatórios de Monitorização e Relatório de Actividades com Auto-Avaliação), bem como eventuais pedidos de reformulação do QUAR, devem ser enviados em suporte de papel, para o DPP, dentro dos prazos definidos, devidamente autenticados pelo Dirigente máximo do organismo, a coberto de ofício dirigido à Senhora Directora Geral do DPP. Simultaneamente poderão também os referidos documentos ser enviados por correio electrónico para o endereço [siadap@dpp.pt](mailto:siadap@dpp.pt), todavia a formulação do parecer, por parte do DPP, só se processa após recepção dos mesmos em suporte de papel.**

❖ **Proposta de Menção do Dirigente máximo do Serviço**

O dirigente máximo **fará uma proposta de menção para o seu organismo como conclusão de todo o processo de Auto-Avaliação.**

**A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções (cf. n.º1 do art. 18º da Lei n.º66-B/2007):**

- a) **DESEMPENHO BOM**, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- b) **DESEMPENHO SATISFATÓRIO**, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- c) **DESEMPENHO INSUFICIENTE**, não atingiu os objectivos mais relevantes.

Para este efeito, são considerados **objectivos mais relevantes**, aqueles que forem apurados conforme se estabelece no parágrafo seguinte.

Os organismos **devem, assim, proceder à identificação dos objectivos mais relevantes de forma clara e coerente com as respectivas ponderações atribuídas, salvaguardando um princípio de proporcionalidade.**

**A não explicitação dos objectivos mais relevantes levará o DPP a considerar como tais, os objectivos necessários para, numa distribuição de frequência acumulada dos objectivos ordenados por ordem decrescente, perfazer uma ponderação total maior do que 50%.**

Salienta-se que, **havendo objectivos com idêntica ponderação necessários para atingir aquele limite, todos serão considerados independentemente da respectiva margem de superação.**

❖ **Como deverá ser registada e divulgada a informação referente ao QUAR aprovado pela Tutela?**

O membro do Governo aprovará a proposta de QUAR até 15 de Dezembro de cada ano, após o que cada serviço deverá proceder à divulgação do documento na sua página electrónica.

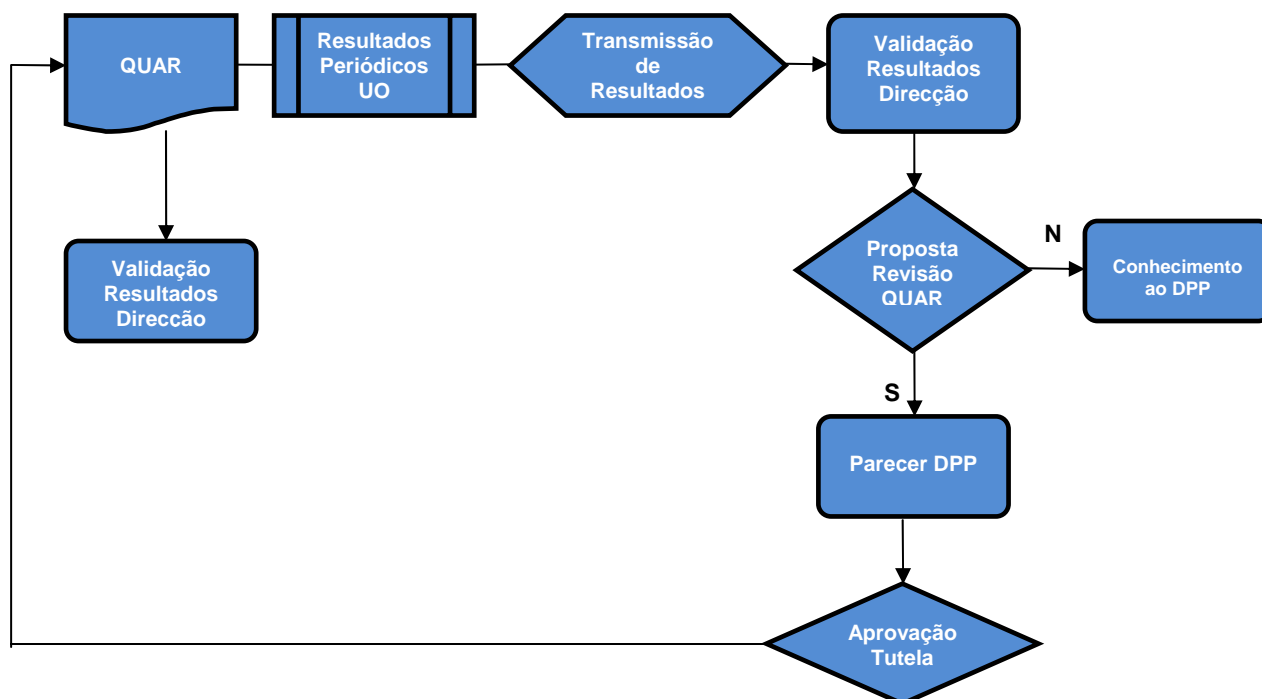
Os elementos constantes do QUAR deverão, igualmente, ser registados no Sistema de Informação GeADAP (Gestão da Avaliação e Desempenho da Administração Pública)<sup>1</sup>, o qual operacionaliza, de forma integrada, o SIADAP nas vertentes serviços, dirigentes e trabalhadores. Este sistema possibilitará a agregação da informação dos diversos organismos e disponibilizará um conjunto de indicadores relevantes, individuais e colectivos, tendo em vista o acompanhamento e monitorização do processo avaliativo.

---

<sup>1</sup> Solução tecnológica desenvolvida pela GeRAP, em parceria com a DGAEP e o Instituto de Informática do MFAP, tendo em vista dar resposta aos requisitos legais e gestionários exigidos pela Lei n.º 66-B/2007, de 28/12, que estabelece o SIADAP.

## IV.2. MONITORIZAÇÃO

Figura IV.3 – Fluxograma do Processo de Monitorização, no MAOT



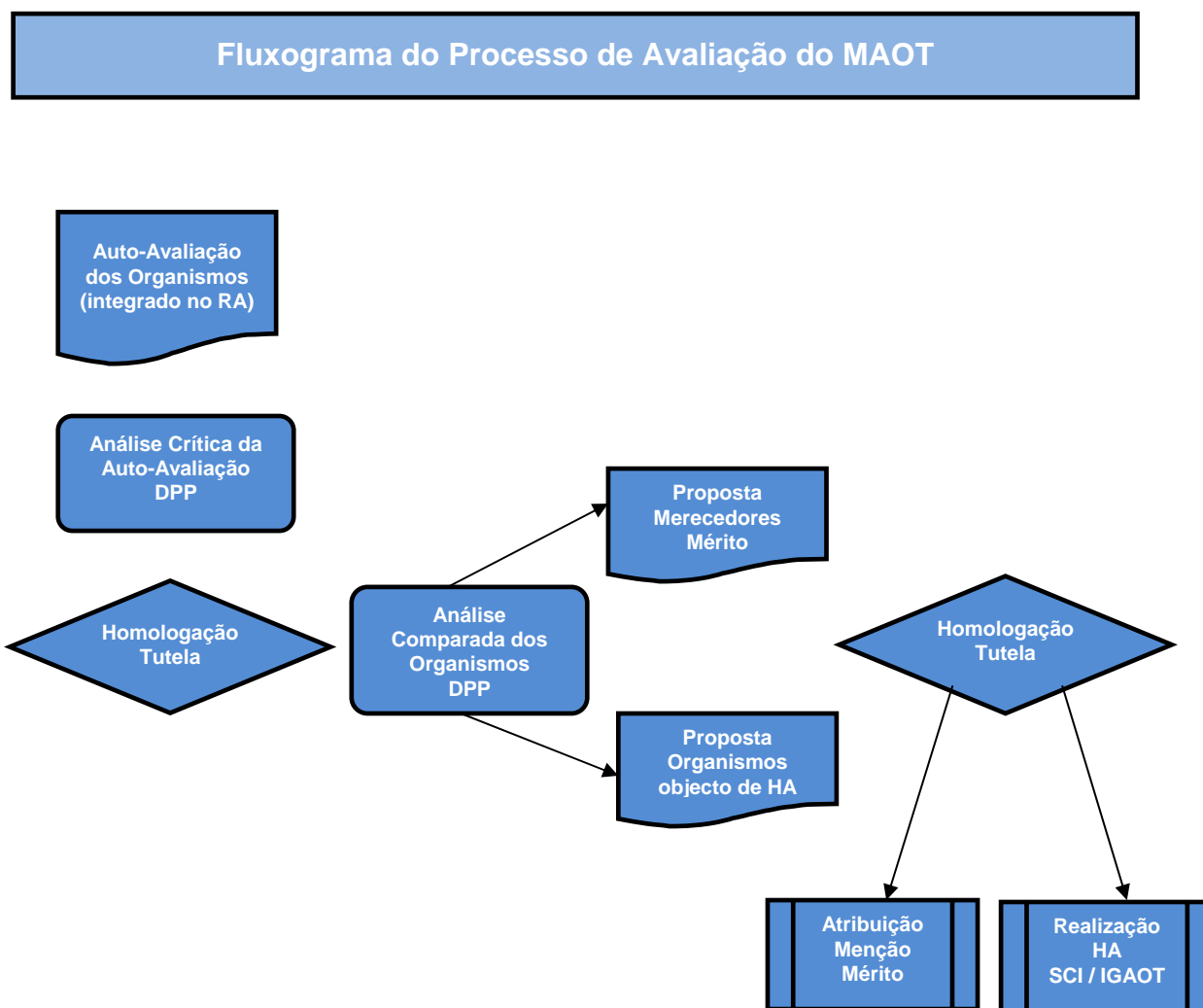
### ❖ Qual a frequência da monitorização?

Embora a monitorização permanente, pelos organismos, constitua a prática ideal para reverter os desvios através de medidas correctivas, **admite-se que a comunicação de resultados ao DPP, nos primeiros ciclos de implementação do SIADAP1 possa ser efectuada no final do 1º semestre (Anexo 2.1) e no final do 3º trimestre (Anexo 2.2).**

Para que o exercício da monitorização possa produzir efeitos ao nível de eventual adopção de medidas que visem a correcção de desvio(s) é extremamente importante que o envio, ao DPP, dos respectivos resultados (semestral e trimestral), se processe nos prazos indicados (cfr. quadro da pág. 8).

### IV.3. AVALIAÇÃO

Figura IV.4 – Fluxograma do Processo de Avaliação no MAOT



❖ **Que informação deverá acompanhar a Auto-Avaliação?**

Deverá acompanhar a Auto-Avaliação a informação referida no n.º2 do art. 15º da Lei n.º66-B/2007, a qual é indispensável para o DPP poder assegurar com rigor a análise comparada conducente à proposta de distinção de mérito.

Figura IV.5 – Informação complementar da Auto-Avaliação

<b>ITENS PREVISTOS</b> <i>(alíneas, do n.º2 do art. 15º da Lei n.º66-B/2007, de 28/12)</i>	<b>EXEMPLOS DE PROCEDIMENTOS DE SUPORTE</b>	<b>EXEMPLOS DE RESULTADOS</b>
<b>1. APRECIÇÃO PELOS UTILIZADORES</b>	Questionários e Entrevistas	<p>Apreciação da quantidade e qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Especial relevo para utilizadores externos.</p>
<b>2. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO</b>	Conclusões e Recomendações de Auditorias	<p>Os serviços deverão, em função das suas especificidades, salientar aspectos relevantes referentes a: ambiente de controlo, estrutura organizacional, actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados, fiabilidade dos sistemas de informação.</p>
<b>3. CAUSAS DE INCUMPRIMENTO</b>	Avaliação das Causas Exógenas e/ou Endógenas	<p>Determinação superior de diferentes prioridades ou de novos projectos / programas com maior urgência de concretização.</p>
<b>4. MEDIDAS DE REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO</b>	Análise <i>SWOT</i> Plano de Acções de Melhoria	<p>Identificação dos pontos fracos e das medidas a introduzir no ciclo de gestão seguinte.</p>
<b>5. COMPARABILIDADE DO DESEMPENHO</b>	Modelo de gestão da qualidade adoptado Apreciação por organismos nacionais/internacionais Prémios de boas práticas	<p>Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.</p>
<b>6. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES E TRABALHADORES</b>	Questionários Entrevistas Técnica do "Cliente Mistério"	<p>Apreciação do nível de envolvimento do pessoal.</p>

## 1. Como poderá ser obtida a **APRECIÇÃO DOS UTILIZADORES?**

A apreciação dos Utilizadores deverá ser obtida **relativamente à quantidade e qualidade dos serviços prestados**, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos.

Na **Auto-Avaliação deve ser referido o método escolhido de recolha de opiniões, o período e duração de realização do inquérito, a dimensão da amostra e os resultados apurados**, caso este não conste do QUAR.

Os questionários a realizar devem **abranger todas as actividades do organismo** (ou pelo menos, **as tidas como mais relevantes**), e não apenas projectos específicos, por mais importantes que os mesmos possam ser.

O **site da DGAEP** disponibiliza dois **modelos de questionários de satisfação para utilizadores**: cidadãos/clientes e serviços/clientes a usar pelos organismos, com as devidas adaptações (ver **Anexos 3 e 4**).

A relação consumidor/prestador nos serviços da AP é distinta das transacções do sector privado, na medida em que o consumidor nem sempre adquire o bem ou serviço por escolha própria: pode ter direito ao mesmo ou este ser-lhe imposto.

Acresce o facto de nem sempre existir uma prestação de serviços a destinatários concretos (bens públicos de usufruto geral) ou externos (cliente, utentes, utilizadores). Por exemplo algumas das funções da administração têm como destinatário directo o governo, como seja a preparação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas.

Assim, para além dos inquéritos aos utilizadores, no que toca à avaliação da qualidade de alguns serviços, poderão ser dados como exemplo de indicadores de qualidade as taxas de erro, o número de reclamações, o tempo de espera, entre outros.

**Tabela 1 – Exemplos de Objectivos e Indicadores de Qualidade de Serviços**

Objectivo	Indicador	Meta
Garantir a qualidade e satisfação dos utilizadores em relação aos serviços disponibilizados	% de respostas de satisfaz ou superior em inquéritos do serviço de help-desk	85
Reduzir o número de reclamações	0,75 x reclamações em livro amarelo + 0,25 x (reclamações totais - reclamações em livro amarelo)	50
Reduzir o tempo máximo de emissão do título X para 25 dias	% de Requerimentos com tempo de processamento igual ou inferior a 25 dias	95

As escalas ordinais de resposta (como alternativa às nominais – sim/não) são muito usadas na avaliação de qualidade dos serviços.

Exo.: Em que medida está satisfeito com o serviço?

Muito Satisfeito
Satisfeito
Nem satisfeito nem insatisfeito
Insatisfeito
Muito Insatisfeito

## 2. Que aspectos do SISTEMA DE CONTROLO INTERNO são relevantes?

A **inclusão nos Relatórios de Actividade c/ Auto-Avaliação**, de **informação completa** e, de preferência, independente, **relativa à avaliação do sistema de controlo interno** (alínea b do n.º2 do art.º15º da Lei n.º66-B/2007), **é fundamental para a ponderação de cada organismo na aplicação, pelo DPP, deste item da análise comparada**. Informação vaga e/ou auto-afirmativa relativa a esta avaliação não pode ser considerada, em termos classificativos, no mesmo plano da informação explícita e objectiva.

Nessa perspectiva, **devem ser referidas neste ponto as conclusões das acções de inspecção realizadas pela Inspeção-Geral do Ministério, devendo ser focados, de forma o mais abrangente possível, aspectos como os que se indicam de seguida:**

### **i) Ambiente de controlo**

Relaciona-se com a “cultura” do serviço no que respeita a códigos de ética e valores que devem orientar a conduta dos colaboradores. Esta “cultura” materializa-se na existência de controlos internos e externos efectivos e, nas situações aplicáveis, de Conselho Fiscal Único. Uma boa comunicação entre a Direcção e os Dirigentes Intermédios, bem como a existência de incentivos ligados ao desempenho são igualmente factores que favorecem um bom ambiente de controlo.

### **ii) Estrutura organizacional**

Este ponto refere-se à conformidade do serviço perante a Lei e adaptação a mudanças de conjuntura, à delegação clara de autoridade e responsabilização dos dirigentes, bem como à existência de uma política de avaliação e formação.

### **iii) Actividades e procedimentos de controlo administrativo**

O controlo administrativo traduz-se nos seguintes itens:

- ◆ Existência de Manual de Procedimentos Contabilísticos e de Controlo Interno;
- ◆ Definição clara do Circuito Documental, Funcional (atribuição de tarefas e sua validação) e Contabilístico (autorização de Despesa);
- ◆ Regulamentação integral da Lei Orgânica;
- ◆ Formalização das trocas de informação entre colaboradores.

### **iv) Fiabilidade dos sistemas de informação**

Prende-se com:

- ◆ A segurança informática e electrónica (protecção de dados, de rede, requisitos de acesso de terceiros);
- ◆ Grau de integração e âmbito das aplicações informáticas;
- ◆ Mecanismos de Garantia de Fiabilidade da informação fornecida pelo sistema;
- ◆ Produção e Utilização de Informação nos Processos Decisórios.

Nos casos em que não tenham ocorrido inspecções por parte da respectiva Inspecção-Geral do Ministério, que permitam evidenciar tal tipo de informação, é de todo o interesse que o Relatório de Actividades c/ Auto-Avaliação faça a devida referência aos itens anteriormente apontados, como seja por exemplo:

- ◆ Menção à possível existência de sistema electrónico de gestão documental e sua cobertura ao nível da actividade da organização (áreas orgânicas);
- ◆ Menção a relatórios de auditorias/inspecções, com incidência específica no sistema de controlo interno, realizadas, por outra(s) entidade(s) (Inspecção-Geral de Finanças, por exemplo), que não só a Inspecção-Geral do Ministério, e respectivo(s) resultado(s), ranking(s) e/ou recomendações, porventura, emanadas (com indicação expressa da(s) fonte(s) de verificação ou junção de cópia de parte(s) do próprio relatório).

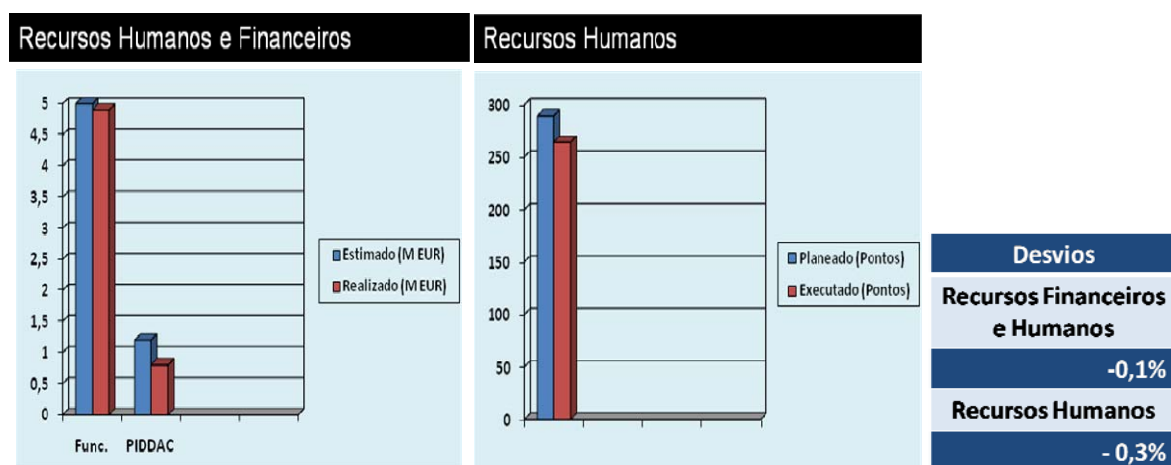
### 3. CAUSAS DE INCUMPRIMENTO de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes

Devem ser relatadas as causas de incumprimento, exógenas e endógenas ao Serviço, suportadas por evidências ou provas factuais devidamente validadas.

Figura IV.6 – Desvios relativos aos resultados dos objectivos (exemplo de explicitação)

Desvios		Na medida em que as circunstâncias fundamentadas pela Evidência 1 ocorreram (ver índice de Evidências), houve um aumento de despesa X que impossibilitou o cumprimento dos objectivos Y e indicador Z....
<b>EFICÁCIA</b>		
	↔ 0%	
	↓ - 7%	
<b>EFICIÊNCIA</b>		
	↓ - 0,5%	
<b>QUALIDADE</b>		
	↔ - 0%	

Figura IV.7 – Desvios relativos aos resultados de parâmetros relacionados com os meios (exemplo)



#### **4. Como poderão ser planeadas MEDIDAS DE REFORÇO POSITIVO e identificadas condicionantes dos possíveis resultados?**

Poderão ser utilizados como suporte, os modelos “**Quadros de apoio à elaboração do Plano de Melhorias**” e “**Estrutura do Plano de Melhorias**” disponibilizados pela DGAEP. Devem, igualmente, antecipar-se possíveis obstáculos às medidas de reforço positivo e estabelecer medidas de acção para os contornar.

Deve ser feita menção expressa ao plano de melhorias (devidamente fundamentado / explicitado), em consonância com as principais causas de incumprimento de objectivos do organismo.

#### **5. Como poderá ser COMPARADO O DESEMPENHO com serviços idênticos, a nível nacional e internacional?**

É desejável que seja desenvolvida por cada organismo, uma tabela de critérios quantificáveis que suporte a comparabilidade de desempenhos (ver exemplos no **Anexo 5.**), podendo os organismos agrupar-se para exercer essa função quando, por via das especificidades, isso for aconselhável. No caso específico das unidades homogéneas, acresce a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade.

Neste contexto, deve ser feita, igualmente, menção a relatórios de auditoria, inspecções realizadas, etc., referindo expressamente resultados, rankings, recomendações, prémios recebidos, etc., devendo os relatórios respectivos ser anexos ao Relatório de Actividades c/ Auto-Avaliação.

#### **6. Como poderá ser feita a AUDIÇÃO DE DIRIGENTES intermédios e demais TRABALHADORES na auto-avaliação do serviço?**

O site da DGAEP disponibiliza um **modelo de questionário de satisfação para colaboradores** a usar pelos organismos, com as devidas adaptações (**Anexo 6.**).

No caso de o serviço decidir aplicar questionários, devem ser referidos o período e duração de realização do inquérito, a dimensão da amostra e o grau de satisfação apurado.

❖ Qual a coerência do Relatório de Actividades face ao QUAR?

Tabela 2 – Alinhamento DL n.º183/96 e Lei n.º66 B/2007<sup>2</sup>

Modelo de Relatório de Actividades segundo o DL 183/96		SIADAP – QUAR	Coerente
CAP. I	Breve Análise conjuntural	–	
	Orientações gerais e específicas	–	
CAP. II	Consecução dos objectivos do Plano e estratégia seguida	<b>QUAR</b> (quantidade e qualidade dos serviços prestados)	Sim
	Desenvolvimento de programas, projectos e actividades do Plano; resultados previstos e alcançados	<b>QUAR</b> (metas atingidas e qualidade dos serviços prestados) - Causas de Incumprimento de acções ou de projectos não executados ou com resultados insuficientes. - Contingências não previsíveis ao nível político	Sim
	Actividades desenvolvidas mas não previstas no Plano e resultados alcançados	<b>QUAR</b> (Causas de Incumprimento de acções ou de projectos não executados ou com resultados insuficientes)	Sim
	Afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros, <b>com inclusão de indicadores</b>	<b>QUAR</b> (Recursos Humanos e Financeiros estimados e realizados)	Sim (em parte)
	Grau de realização dos programas de formação com inclusão de indicadores e taxas	–	
CAP. III	Avaliação Final Breve Análise sobre a execução global do plano e seu reflexo na articulação com o Programa do Governo	<b>QUAR Auto-Avaliação</b> (Grau de Concretização de Objectivos, Justificação dos desvios (positivos e negativos) e Avaliação do Sistema de Controlo Interno)	Sim
	Avaliação Final Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados	<b>QUAR Auto-Avaliação</b> (Grau de Concretização de Objectivos, Justificação dos desvios (positivos e negativos) e Avaliação do Sistema de Controlo Interno)	Sim (em parte)
	Avaliação Final Descrição dos mecanismos de participação e auscultação dos clientes internos e externos	<b>QUAR Auto-Avaliação</b> (Apreciação dos Utilizadores e Audição dos Dirigentes Intermédios e dos demais trabalhadores na Auto-Avaliação do Organismo)	Sim

<sup>2</sup> FONTE: Acção de formação "Auto e Hetero-Avaliação de Desempenho de Serviços na AP" – INA / IGF, Outubro 2008.



Os organismos deverão providenciar (e acautelar) no sentido de que seja espelhada a máxima coerência entre o Relatório de Actividades c/ Auto-Avaliação e o Plano de Actividades, sendo que tal facto será, devidamente, ponderado aquando da Análise Crítica da Auto-Avaliação e da Análise Comparada de Desempenhos, por parte do DPP.

Neste contexto, o Relatório de Actividades deve mencionar a totalidade dos objectivos do organismo, incluindo os que possam não estar espelhados no QUAR, sendo igualmente importante explicitar a articulação entre Objectivos Estratégicos (OE) e Objectivos Operacionais (OO) (com recurso, por exemplo, a matriz).

❖ Como apresentar os resultados à Tutela?

Figura IV.8 – Propostas de estrutura de Relatório de Actividades



#### ❖ **Como apresentar os resultados ao Cidadão?**

Os serviços **deverão disponibilizar, na sua página electrónica, a sua Auto-Avaliação com indicação dos respectivos parâmetros**, bem como o parecer do DPP, em caso de discordância da Auto-Avaliação feita pelo serviço ou falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho (cfr. n.ºs 1 e 2 do art. 25º da Lei n.º66-B/2007).

O Ministério, por sua vez, disponibiliza *on-line* a lista dos serviços aos quais foi atribuída a distinção de mérito e os seus principais fundamentos (cfr. n.º3 do art. 25º da Lei n.º66-B/2007).

#### ❖ **Como possibilitar a agregação de dados sectoriais e da Administração Pública?**

O Sistema GeADAP (Gestão da Avaliação e Desempenho da Administração Pública), solução tecnológica desenvolvida pela GeRAP, operacionalizará, de forma integrada, as três vertentes do SIADAP: Serviços, Dirigentes e Trabalhadores. O Sistema agregará a informação dos diversos organismos dos diferentes Ministérios, possibilitando uma visão integral da avaliação do desempenho da AP.

O GeADAP terá, igualmente, disponível, um conjunto de indicadores individuais e colectivos, bem como um interface padrão que permitirá aos organismos detentores de outros sistemas tecnológicos fornecer a informação relevante.

De entre as mais-valias deste sistema, podem-se destacar as seguintes:

- ◆ Facilitação do processo avaliativo a implementar pelos organismos, sem custos de aquisição;
- ◆ Reutilização no novo sistema da informação registada nos actuais sistemas da DGAEP / Instituto de Informática;
- ◆ Possibilidade de gerar relatórios agregados (SIADAP 123);
- ◆ Capacidade de consulta da informação de histórico do SIADAP;

- ◆ Disponibilização dos instrumentos de recolha em modo *on-line* e *off-line*, com mecanismos de validação integrados, para a avaliação de dirigentes e trabalhadores;
- ◆ Possibilidade de identificação das perspectivas do *balanced scorecard* (BSC) do Serviço ou Unidade Orgânica;
- ◆ Elaboração de relatórios de necessidades de formação com base num classificador de formação *standard*;
- ◆ Integração garantida com o futuro sistema de gestão de Recursos Humanos em desenvolvimento pela GeRAP/Instituto de Informática.



## V. ANEXOS

- Anexo 1. Modelo de QUAR**
- Anexo 2.1. Modelo de Monitorização (Semestral)**
- Anexo 2.2. Modelo de Monitorização (Trimestral)**
- Anexo 3. Modelo de Questionário de Satisfação para Utilizadores – Cidadãos / Clientes**
- Anexo 4. Modelo de Questionário de Satisfação para Utilizadores – Serviços / Clientes**
- Anexo 5. Modelo de Tabelas de Comparabilidade**
- Anexo 6. Modelo de Questionário de Satisfação para Colaboradores**
- Anexo 7. Exemplo de Relatório de Actividades**



## Anexo 1 – Modelo QUAR

### Exemplo 1

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2008

Última actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério: Ministério BBB

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

**MODELO ADAPTADO DA SECRETARIA GERAL DO MINISTÉRIO BBB**

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

**Objectivos estratégicos (OE):**

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

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

**OE 3** Investir na Partilha de Serviços Comuns.

Objectivos operacionais	Meta Ano n-1	Meta Ano n	Concretização			Desvios	
			Resultado	Classificação			
				Superou	Atingiu		Não atingiu
<b>EFICÁCIA</b>			<b>101,0%</b>	<b>X</b>			
<b>OB 1</b>	<b>Ponderação de 100%</b>						
Assegurar 100% do Back Office em matéria de RH da DGIE, DGAI e ANSR	Ind 1	(n.º de processos transferidos para a SG no ano n/n.º de processos transferidos no ano n-1)* 100	50%	100%	100%	X	0%
	Peso	85%				100%	
	Ind 2	(n.º de processos de RH informatizados no ano n/n.º de processos de RH informatizados no ano n-1)* 100	20%	45%	48%	X	7%
Peso	15%				107%		
<b>EFICIÊNCIA</b>			<b>128%</b>	<b>X</b>			
<b>OB 2</b>	<b>Ponderação de 100%</b>						
Reduzir os tempos médios de resposta em 5 dias	Ind 3	DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n/ DUTMR (Dia útil de tempo médio de resposta) a entidades externas ao MAI no ano n-1	23	18	13	X	28%
	Peso	100%				128%	
<b>QUALIDADE</b>			<b>120%</b>	<b>X</b>			
<b>OB 3</b>	<b>Ponderação de 100%</b>						
Elevar em 5% o grau de especialização em serviços partilhados	Ind 4	[(n.º de erros no processamento de serviços no ano n/n.º de processos totais de gestão partilhada no ano n)/ (n.º de erros no processamento de serviços no ano n-1/n.º de processos totais de gestão partilhada no ano n-1)]*100	20%	15%	12%	X	20%
	Peso	100%				120%	
<b>Objectivo 3</b>			<b>120%</b>	<b>X</b>		<b>20%</b>	

Justificação para os desvios ...

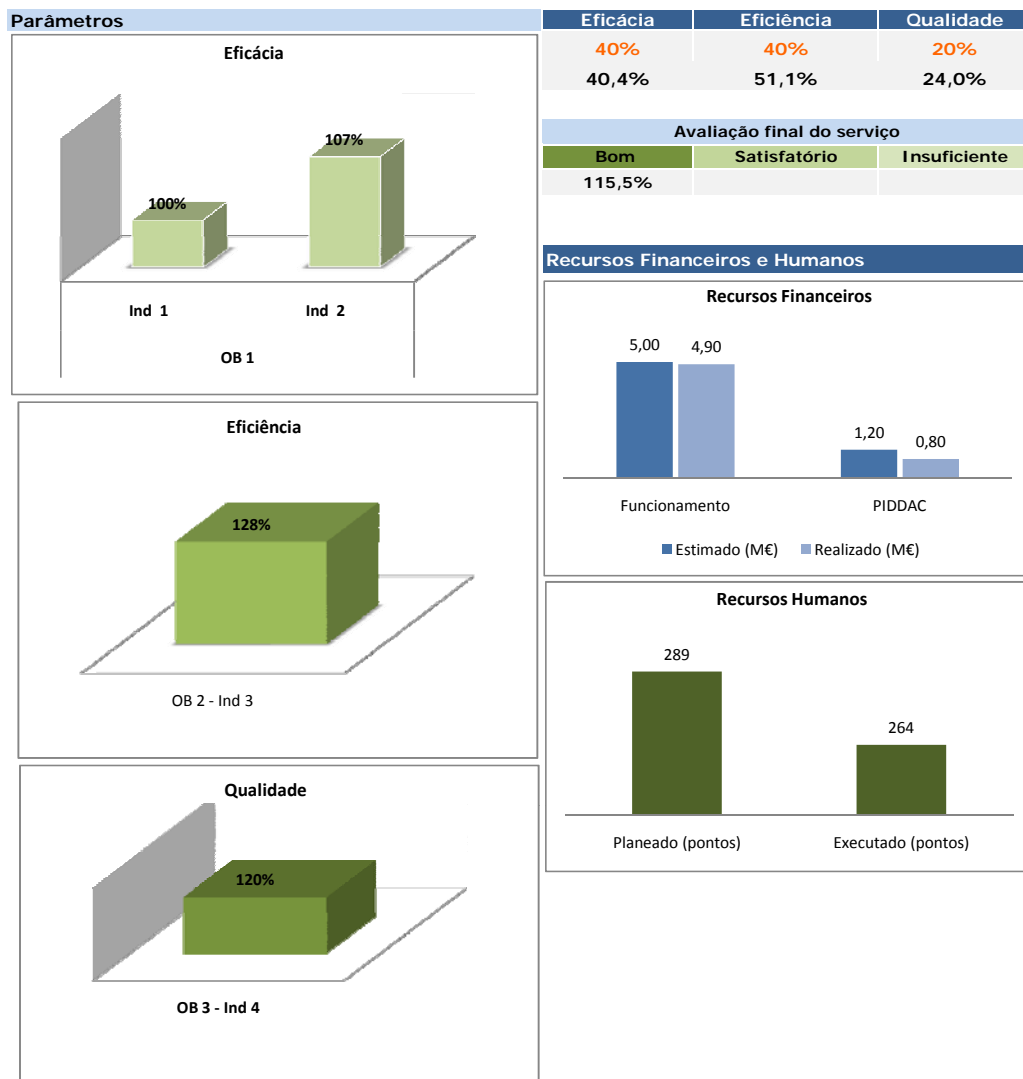
**Explicitação da fórmula utilizada**

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

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

### Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	40	38	-2
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	60	55	-5
Técnico Superior	12	80	77	-3
Coordenador Técnico	9	45	40	-5
Assistente Técnico	8	20	15	-5
Encarregado geral operacional	7	15	14	-1
Encarregado operacional	6	5	7	2
Assistente Operacional	5	24	18	-6
<b>TOTAL</b>		<b>289</b>	<b>264</b>	<b>-25</b>
<b>Orçamento (milhares de €)</b>		<b>Estimado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Desvio</b>
<b>Funcionamento</b>		<b>5,00</b>	<b>4,90</b>	<b>-0,10</b>
<b>PIDDAC</b>		<b>1,20</b>	<b>0,80</b>	<b>-0,40</b>



**Listagem das Fontes de verificação**

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

## Anexo 2.1. MODELO MONITORIZAÇÃO (Semestral)



MINISTÉRIO DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO  
SIADAP 1- AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E ORGANISMOS DO MAOT

### EXECUÇÃO DO QUAR 2010

Designação do Serviço/Organismo: .....

Objectivos Operacionais		Articulação com os Objectivos Estratégicos							Indicadores			Execução 1º Semestre / 2010			
N.º	Descrição	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE ...	Nº	Descrição	Meta	Resultado em 30.06.10	Taxa de Realização (%)	Desvio	Obs.: (*)
1									1						
									2						
									...						
2									1						
									2						
									...						
3									1						
									2						
									...						
...									1						
									2						
									...						

O Responsável: .....

Data: ..... / ..... / .....

(\*) Observações:

a) - .....

b) - .....

## Anexo 2.2. MODELO MONITORIZAÇÃO (Trimestral)

MINISTÉRIO DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

SIADAP 1- AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E ORGANISMOS DO MAOT

### EXECUÇÃO DO QUAR 2010



www.dpp.pt

Designação do Serviço/Organismo: .....

Objectivos Operacionais		Articulação com os Objectivos Estratégicos							Indicadores			Execução 3º Trimestre / 2010				
N.º	Descrição	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE ...	N.º	Descrição	Meta	Resultado em 30.09.10	Taxa de Realização (%)	Desvio	Obs.: (*)	
1									1							
									2							
									...							
2									1							
									2							
									...							
3									1							
									2							
									...							
...									1							
									2							
									...							

O Responsável: .....

Data: ..... / ..... / .....

(\*) Observações:

a) - .....

b) - .....

## Anexo 3 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO PARA UTILIZADORES – CIDADÃOS / CLIENTES

Identificação da Organização:

Data:

### Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez **melhor prestação do serviço público**, é o principal compromisso estabelecido na nossa organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

*A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade*

**NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO  
CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.**

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Imagem global da organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Desempenho da organização						
Cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes no local de atendimento ao público						
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os clientes						
Igualdade de tratamento praticada na organização						
Flexibilidade e autonomia que os colaboradores da área do atendimento têm para resolver as situações individuais						
Melhorias implementadas recentemente na organização						
Impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Envolvimento e participação						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Possibilidade de sugerir melhoria						
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos cidadãos relativamente aos produtos/serviços prestados						
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços						
Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						
Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						
Existência de uma comissão de utentes						
Participação da comissão de utentes em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Acessibilidade						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Localização do serviço: proximidade de transportes públicos						
Facilidade de estacionamento do automóvel perto do local de atendimento						
Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés (rampas de acesso, elevadores)						
Horário de atendimento						
Informação disponível no local de atendimento						
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços solicitados presencialmente através de Multibanco						
Sistemas interactivos de divulgação das actividades/informações						
Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados (Ex. Lojas do Cidadão e/ou Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC))						
Existência de uma linha telefónica para esclarecimento de dúvidas						
Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)						
Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico						
Informação disponível <i>on-line</i>						
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>						
Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>						
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços solicitados <i>on-line</i> e através de Multibanco						



1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Produtos e serviços						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Satisfação global com os produtos entregues <sup>1</sup>						
Satisfação global com os serviços prestados <sup>2</sup>						
Clareza da informação						
Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone						
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente						
Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)						
Tempo de resposta às solicitações						
Tempo de resposta às reclamações						

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

Identificação (opcional):

Idade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Habilitações: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Importa referir de forma individualizada os produtos produzidos pela organização que está a ser avaliada

<sup>2</sup> Importa referir de forma individualizada os serviços prestados pela organização que está a ser avaliada

## Anexo 4 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO PARA UTILIZADORES – SERVIÇOS / CLIENTES

Identificação da Organização:

Data:

### Instruções de resposta ao questionário:

A procura de uma melhoria contínua dos **serviços prestados** é o principal compromisso assumido por esta organização.

Neste sentido, conhecer o grau de satisfação dos clientes é fundamental. Disso depende a criação de novas alternativas e a oferta de um atendimento cada vez mais eficaz.

Colabore com a nossa organização na prossecução dessa meta, preenchendo este questionário. Tenha presente que pretendemos a sua opinião pessoal e objectiva relativamente aos nossos serviços.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

***NOTA: Este questionário deve ser adaptado ao tipo de serviços/produtos prestados aos clientes da organização, quer os clientes internos (departamentos da organização), como os clientes externos (outras organizações).***

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5	
<b>Imagem global da organização</b>	Desempenho da organização						
	A cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes						
	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares						
	As melhorias implementadas na organização						
<b>Envolvimento e participação</b>	Aferição do índice de satisfação dos serviços/clientes						
	Consulta aos serviços/clientes sobre oportunidades de melhoria dos serviços prestados						
	A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)						
	A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os serviços/clientes						
	A participação dos serviços/clientes em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização						
<b>Acessibilidade</b>	Informação acessível						
	Meios expeditos na prestação do serviço (ex. uso de e-mail)						
	Atendimento telefónico						
	Atendimento por e-mail						
<b>Produtos e serviços</b>	Satisfação com os produtos entregues <sup>1</sup>						
	Satisfação com os serviços prestados <sup>2</sup>						
	Qualidade da informação disponibilizada						
	Tempo de resposta às solicitações						

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

<sup>1</sup> Importa referir de forma individualizada os produtos produzidos pela organização que está a ser avaliada

<sup>2</sup> Importa referir de forma individualizada os serviços prestados pela organização que está a ser avaliada

## Anexo 5 – MODELO DE TABELAS DE COMPARABILIDADE

PARÂMETROS DE COMPARABILIDADE	Organismo 1	Organismo 2	Organismo ...
<b>INDICADORES</b>			
Pessoal Técnico (N.º técnicos/Total Pessoal)			
Média de idades			
Nível médio de antiguidade			
Sistemas de Informação (n.º)			
Património imobiliário afecto à actividade (m2)			
Área de influência (Km2 ou Nac)			
População da área de influência (n.º no Ano n)			
Custos com o Pessoal/Custos Totais (Ano n)			
Fornecimentos e Serviços Externos (Ano n/Ano n-1)			
Vendas e Prestações de Serviços (Ano n/Ano n-1)			
Disponibilidades/Dívidas a pagar a curto prazo			
Imobilizado Líquido (Ano n/Ano n-1)			
Transferências Correntes Recebidas/Receitas Correntes			
Receitas Correntes/Receitas Totais			
Receitas Correntes/Despesas Correntes			
Despesa com Pessoal/Despesas Correntes			
Aquisição de Bens e Serviços/Despesas Correntes			
Transferências Correntes Efectuadas/Despesas Correntes			
Despesas de Capital/Despesas Totais			
<b>GOVERNANCE</b>			
Autonomia Administrativa ou Administrativa e Financeira (A / AF)			
Administração Directa ou Indirecta (D / I)			
Área de influência (Nacional / Regional / Local)			
Dirigentes (N.º dirigentes/Total Pessoal)			
Coordenação sectorial (N.º dirigentes intermédios)			
Metodologia de mapeamento estratégico (S/N)			
Sistema de controlo interno (avaliação IG)			
<b>COOPERAÇÃO INTERNACIONAL:</b>			
Redes internacionais em que se insere (n.º, no Ano n)			
Protocolos de cooperação em vigor (n.º, no Ano n)			
Instrumentos financeiros de apoio a acções de cooperação (n.º, no Ano n)			
<b>QUAR Ano n</b>			
Grau de cumprimento dos Objectivos de Qualidade			
Grau de cumprimento dos Objectivos de Eficácia			
Grau de cumprimento dos Objectivos de Eficiência			
Grau de cumprimento Global			
Meios humanos (executados/planeados)			
Meios financeiros (executados/planeados)			
Índice de Produtividade (Avaliação global vs. RH exec./plan.)			
Índice Custo-Eficácia (Rec. Financ. exec./plan. vs. avaliação global)			
Índice (médio) de fiabilidade das Fontes de verificação			



## Anexo 6 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO PARA COLABORADORES

Identificação da Organização:

Data:

### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

***NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO  
CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.***

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer <i>objectivos</i> , <i>afectar recursos</i> , <i>monitorizar o andamento dos projectos...</i> )	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os <i>objectivos</i> individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os <i>esforços</i> individuais							
Forma como a organização recompensa os <i>esforços</i> de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concorde; D= Discordo  
1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concorde	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
<b>O gestor de topo...</b>								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concorde	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
<b>O gestor de nível intermédio...</b>								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

\* Este quadro tem dois objectivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concorde e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

\*\* Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

**Muito obrigado pela sua colaboração.**



## Anexo 7 – EXEMPLO DE RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

### RELATÓRIO DE ACTIVIDADES (*modelo CCAS*)

**I – NOTA INTRODUTÓRIA:** Breve análise conjuntural; Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo.

**II – AUTO-AVALIAÇÃO:** Deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31/12).

Deve ser acompanhada de informação relativa a:

- Actividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados;
- Afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- 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;
- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes;
- Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho;
- Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
- Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na auto-avaliação dos serviços.

**III – BALANÇO SOCIAL:** Análise sintética da informação (cfr. DL n.º190/96, de 09/10).

**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.º1 do art.18.º da Lei n.º66-B/2007, de 28/12; Conclusões prospectivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.