

Guia de apoio ao ciclo de gestão 2024

SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 1 – SIADAP 1

Direção de Serviços de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional |

Divisão de Desenvolvimento Organizacional |

Lisboa | novembro de 2023

v.0.1

ESTRUTURA DO DOCUMENTO

- 3 Preâmbulo
- 4 Metodologia (PDCA)
- 5 Principais Datas
- 6 Alinhamento - *desdobramento da Estratégia*
- 7 QUAR – *requisitos/dimensões*
- 8 QUAR – *objetivos estratégicos*
- 9 QUAR – *objetivos operacionais*
- 10 QUAR – *objetivos mais relevantes*
- 11 QUAR – *indicadores de desempenho*
- 13 QUAR – *quadro de meios humanos*
- 14 QUAR – *quadro de meios financeiros*
- 15 QUAR – *memória descritiva*
- 16 QUAR – *unidades homogéneas*
- 17 QUAR – *boas práticas*
- 18 PA – *estrutura/tópicos*
- 19 PA – *boas práticas*
- 20 PA – *participação e divulgação*
- 21 PA – *perguntas frequentes*
- 23 Monitorização | Pedidos de revisão
- 25 Referências

Artigo 8.º - Ciclo de gestão

O presente documento visa apoiar os serviços e organismos, no âmbito do processo de planeamento para o Ciclo de Gestão 2024, integrados na área governativa *Agricultura e Alimentação*, de acordo com o XXIII Governo Constitucional.

Os serviços e organismos, abrangidos pelo SIADAP, procedem à construção dos respetivos Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Planos Anuais de Atividades, em conformidade com a(s) estratégia(s) da(s) respetiva(s) área(s) governativa(s) e de acordo com as orientações que vierem a ser consideradas em sede de Orçamento de Estado 2024.

Compete, assim, a este Gabinete, conforme plasmado no nº2 do artigo 8º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro (Lei SIADAP), na sua redação atual e no previsto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, “assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objetivos globais do ministério e a sua articulação com o SIADAP”.

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

- a) Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;**
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;**
- c) Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objetivos, atividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;**
- d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;**
- e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na presente lei.**

2 - Compete, em cada ministério, ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objetivos globais do ministério e sua articulação com o SIADAP.



O canal de comunicação com este Gabinete deve ser, preferencialmente, o endereço eletrónico: siadap1@gpp.pt

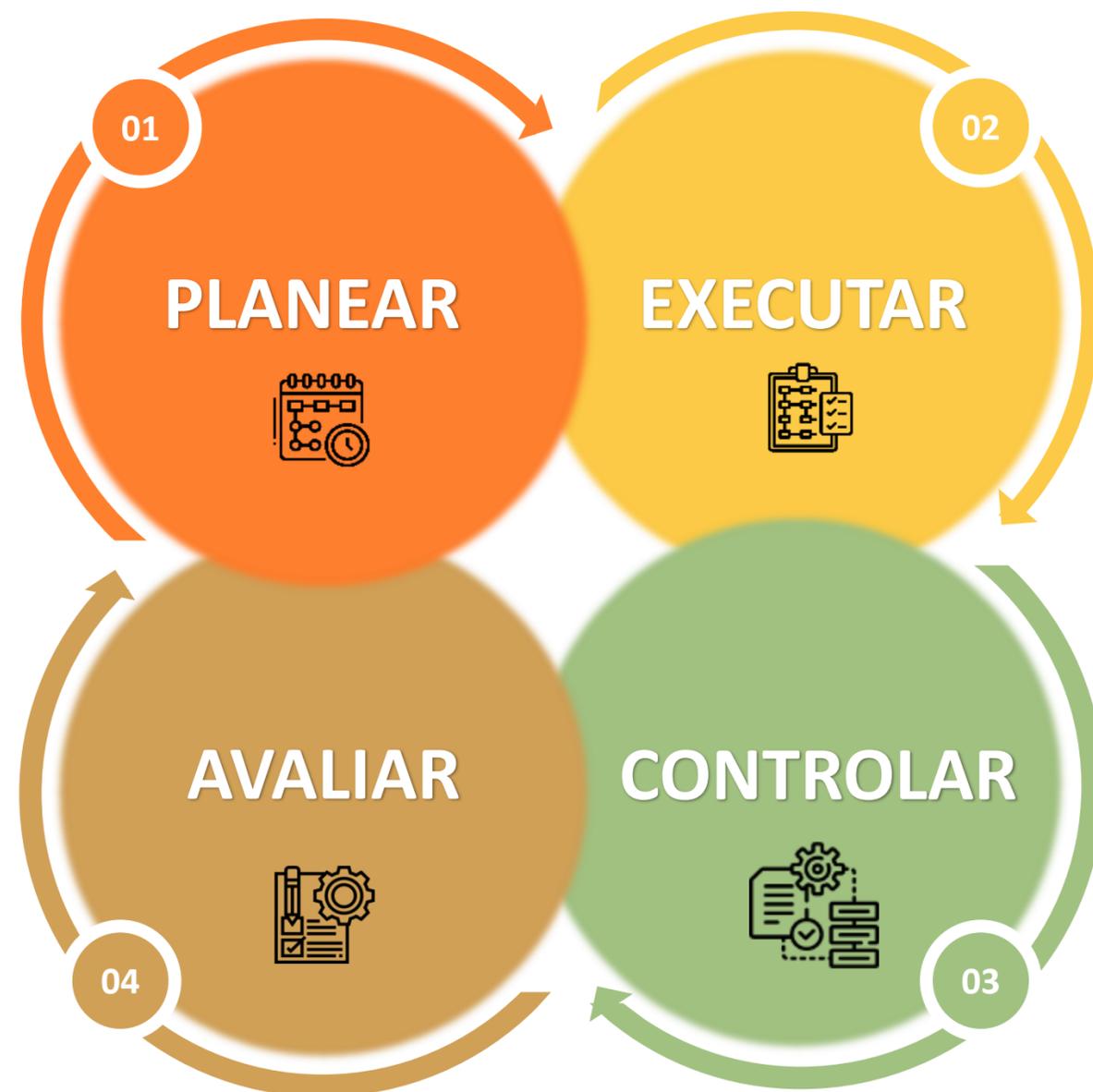
METODOLOGIA



processo de melhoria contínua

- Definir os objetivos estratégicos plurianuais;
- Definir os objetivos operacionais;
- Definir indicadores de medida do desempenho;
- Alinhar atividades e processos;
- Analisar o ambiente externo e interno;
- Envolver os “stakeholders”.

- Informar os níveis superiores de decisão;
- Prestar contas;
- Utilizar a informação para o planeamento dos ciclos de gestão seguintes.



- Implementar os instrumentos de gestão;
- Desenvolver as atividades com vista ao cumprimento dos objetivos operacionais definidos, atendendo às metas estabelecidas.

- Medir o desempenho;
- Recolher informação;
- Identificar os desvios nos resultados e nos custos.

PRINCIPAIS DATAS



ALINHAMENTO desdobramento da estratégia

ALINHAMENTO



SIADAP 1



SIADAP 2



SIADAP 3

Matriz de Alinhamento				
Nível 0 - Política Pública	Nível 1 - Estratégico		Nível 2 - Gestão Operacional	
Programa do Governo GOP Planos Estratégicos Transversais Planos Estratégicos Sectoriais	Enquadramento Estratégico		Enquadramento operacional	
Medida	Objectivo Estratégico (OE)	Relação com Nível 0	Objetivos Operacionais (OP)	Relação com Nível 1
RCM 86/2020 - Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030 Eixo estratégico IV.1 : Dinamização da rede nacional de inovação da agricultura / Promoção da investigação, inovação e capacitação GOP 2021-2023 Agenda Estratégica 5: Alterações climáticas e valorização dos recursos / 5.4 - Valorizar o território - Do mar à agricultura Lei n.º 75-C/2020, de 31 de dezembro ,Lei das Grandes Opções para 2021 -2023, ,7.4 – Sustentabilidade Competitiva da Agricultura e das Floresta	OE1: Dinamizar a atividade de investigação e inovação em agricultura e alimentação	RD	OP1: Promover a competitividade, a sustentabilidade e o desenvolvimento do território	RD
RCM 86/2020 - Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030 Eixo VI.1: Dinamização da Rede Nacional de Investigação da Agricultura Iniciativa 13: Redes de Inovação Carta de Missão	OE2: Promover a modernização e operacionalização das redes de Estações Experimentais do MA	RD	OP2: Promover a modernização e operacionalização das redes de Estações Experimentais do MA	RD
RCM 86/2020 - Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030 Eixo estratégico IV.1 : Dinamização da rede nacional de inovação da agricultura / Promoção da investigação, inovação e capacitação GOP 2021-2023 Agenda Estratégica 5: Alterações climáticas e valorização dos recursos / 5.4 - Valorizar o território - Do mar à agricultura	OE2: Alargar e reforçar a capacidade de transferência de conhecimento	RD	OP4: Incrementar a divulgação dos resultados da produção científica	RD
RCM 86/2020 - Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030 Eixo estratégico IV.1 : Dinamização da rede nacional de inovação da agricultura / Linha de ação: 13.3. Recursos genéticos: conservar e valorizar as coleções de variedades regionais e as raças autóctones... Lei n.º 75-C/2020, de 31 de dezembro ,Lei das Grandes Opções para 2021 -2023, ,77 – Agenda Estratégica Transição Climática e Sustentabilidade dos Recursos	OE3: Preservar e valorizar os recursos genéticos nacionais	RD	OP3: Promover a conservação e valorização dos Recursos Genéticos Nacionais	RD

ilustrativo

Parâmetros/Dimensões

REQUISITOS DO QUAR:

- ✓ Evidenciar a **missão do serviço** focando as questões críticas/ aspetos nucleares do serviço ou organismo, permitindo elucidar sobre o seu **posicionamento estratégico** e as suas principais atividades e prioridades;
- ✓ Ser **coerente** com os **documentos previsionais e de prestação de contas** legalmente previstos;
- ✓ Estar **alinhado** com os objetivos plurianuais determinados superiormente bem como com os objetivos fixados aos trabalhadores;
- ✓ Ser **sintético**, pois não se pretende que cubra toda a atividade do serviço ou organismo, mas sim que foque os aspetos críticos e prioritários que elucidam sobre o seu posicionamento de atuação;
- ✓ Evidenciar a **comparação** entre os **meios** humanos e financeiros alocados e os **resultados** alcançados;
- ✓ **Divulgar** interna e externamente os **níveis de desempenho**;
- ✓ Ser **evolutivo**, permitindo a comparabilidade do desempenho ao longo dos anos, promovendo a melhoria contínua.



Eficácia

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.



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.



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. 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.



30 de novembro – data limite

QUAR

objetivos estratégicos – grau de realização



Os **objetivos estratégicos** são objetivos plurianuais determinados superiormente, que resultam da missão e das competências organizacionais. Devem versar sobre **questões críticas e prioridades** fundamentais da organização, sobre as orientações a seguir, como resultado das políticas definidas, Programa do Governo, Grandes Opções, Orçamento do Estado, bem como outros documentos estratégicos transversais e setoriais.

Artigo 7.º

Sistema de planeamento

1 — O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objetivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

2 — A articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação permanente entre todos os serviços e aquele que, em cada ministério, exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.

Grau de Realização | objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Objectivo Operacional	Peso	Meta plurianual OE	Grau de Realização do OP	Grau de Realização do OE (média ponderada)
OE_1	OP1	60%	100%	100%	120%
	OP2	40%		100%	
OE_2	OP3	100%	75%	150%	150%
OE_3	OP4	80%	100%	100%	100%
	OP5	20%		100%	

Os objetivos, independentemente da sua natureza e tipologia, sem prazos e sem metas, são tão gerais que, apesar de consensuais, se tornam inócuos ou completamente inúteis. Evidencia-se, assim uma proposta de medição dos objetivos estratégicos inscritos no QUAR.



30 de novembro – data limite

QUAR

objetivos operacionais



CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DOS OBJETIVOS:

- ✓ **Clareza** - utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão;
- ✓ **Precisão** - conter um verbo de ação, de modo a especificar a situação que se pretende atingir ou modificar;
- ✓ **Pertinência/Relevância** - estarem alinhados com as políticas públicas, com a Missão, com as Estratégia da Gestão e Estratégias Sectoriais;
- ✓ **Mensurabilidade** - definidos de tal forma que a sua realização possa ser medida através de mecanismos de monitorização e permita uma apreciação objetiva da sua realização;
- ✓ **Viabilidade** - devem ser realizáveis, no entanto, devem ser ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do serviço o que conduziria à ineficiência dos seus recursos .



ATIVIDADES

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



OBJETIVOS

Aumentar em x% o grau de cumprimento do Plano AAA, até final do segundo semestre de 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 de n+1

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

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

Os **Objetivos Operacionais** são anuais e resultam de uma intenção de realização da estratégia através do desempenho. **Devem ser selecionados** aqueles que correspondem às ações com maior expressão financeira e/ou às que apresentem **os maiores desafios** das opções estratégicas públicas consideradas mais importantes.



30 de novembro – data limite

QUAR

objetivos mais relevantes

GRAU DE REALIZAÇÃO DE PARÂMETROS E OBJETIVOS							
Objetivos Operacionais	Peso dos parâmetros na avaliação final	Peso dos objetivos no respetivo parâmetro	Peso de cada objetivo na avaliação final	Grau de realização do objetivo	Grau de realização do objetivo (ponderado)	Classificação	OBJETIVOS MAIS RELEVANTES (n.º 1 do art.18.º da Lei 66-B/2007, de 28.12)
GR EFICÁCIA							
OP1: Assegurar a gestão e execução eficiente e eficaz do PEPAC e sua articulação com a Comissão Europeia	30%	40%	12%				RELEVANTE
OP2: Produzir análises, pareceres e relatórios sobre o setor e articulação com políticas públicas		35%	11%				RELEVANTE
OP3: Garantir a elaboração de informação de apoio à gestão no âmbito do Programa Orçamental, Recursos Humanos e dos Instrumentos de Gestão do MAA		25%	8%				
GR EFICIÊNCIA							
OP4: Assegurar a coordenação de matérias potenciando o envolvimento dos parceiros	30%	25%	8%				
OP5: Garantir a oferta centralizada e transversal de bens e serviços, o apoio técnico especializado, e a Formação Profissional em matérias transversais, para a área governativa da Agricultura e Alimentação		25%	8%				
OP6: Assegurar a melhoria do Sistema de Controlo Interno do GPP		50%	15%				RELEVANTE
GR QUALIDADE							
OP7: Melhorar a comunicação sectorial e institucional junto dos parceiros	40%	10%	4%				
OP8: Assegurar a boa gestão dos trabalhadores do GPP no âmbito da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, da segurança e saúde no trabalho		25%	10%				RELEVANTE
OP9: Assegurar níveis de qualidade dos serviços prestados pelo GPP aos GMG, bem como às restantes partes interessadas		65%	26%				RELEVANTE
Total	100%	Soma dos pesos dos objetivos operacionais mais relevantes					74%

Os **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, os objetivos relevantes deverão ser 5 e ter uma ponderação (no total dos 9) de mais de 50% do total do QUAR.



Artigo 18.º

Expressão qualitativa da avaliação

1 — A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

- 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.

2 — Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação de *Desempenho bom* uma distinção de mérito reconhecendo *Desempenho excelente*, a qual significa superação global dos objectivos.

3 — As menções previstas no n.º 1 são propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação e, após o parecer previsto no n.º 1 do artigo anterior, homologadas ou alteradas pelo respectivo membro do Governo.



30 de novembro – data limite



Os indicadores permitem medir o objetivo que se pretende alcançar, através de uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, percentagem %, taxa, valor, tempo, data, índice, grau). A mensurabilidade do desempenho possibilita a sua gestão, atuando como instrumento de informação de apoio à comunicação, negociação e decisão dos gestores.

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DOS INDICADORES:

- ✓ **Clareza** - fornecer informação clara e simples, facilmente comunicável e compreensível;
- ✓ **Pertinência** - estar diretamente alinhados com o resultado ou fim dos objetivos previamente definidos, permitindo a medição efetiva da sua realização;
- ✓ **Relevância** - a informação obtida através deles deve ser essencial para a apreciação dos resultados obtidos e conseqüentemente para informar, controlar, avaliar e tomar decisões;
- ✓ **Credibilidade** - Construídos com base em elementos de confiança, os cálculos e métricas estabelecidas devem ser precisos;
- ✓ **Facilidade de recolha** - A sua obtenção deve ter um custo aceitável e ser fácil de calcular e interpretar;
- ✓ **Adequados** - na medida em que os indicadores se devem adaptar à natureza e à estrutura do serviço cujo desempenho se visa avaliar, bem como ao elemento que se quer medir;



**CRITÉRIOS A OBSERVAR NA DEFINIÇÃO DE INDICADORES:**

Histórico dos resultados alcançados nos anos anteriores, dos indicadores que apresentem continuidade;

Ponderação atribuída a cada indicador refletindo o peso na concretização do objetivo. A soma das ponderações dos indicadores em cada objetivo terá de perfazer 100%;

Polaridade, enquanto comportamento esperado para o mesmo. Polaridade positiva quando “o maior resultado alcançado é melhor” ou polaridade negativa, quando “o menor resultado alcançado é melhor”;

O resultado alcançado pelo indicador é aferido de acordo com a definição de uma **fórmula de cálculo**;

O cálculo da taxa de realização dos indicadores contempla critérios de desempenho como a **meta** (M) a alcançar, uma **tolerância** (T) ou intervalo de cumprimento e um **valor crítico** (VC) ou patamar de excelência. De acordo com a polaridade do indicador, a definição daqueles critérios deve cumprir a seguinte regra: **M+T≠VC** ou **M-T≠VC**. A taxa de superação deverá situar-se entre 100% e 125% assinalando este último valor a taxa de realização que, por convenção, está associada ao valor crítico (VC);

Evidenciar a **justificação do valor crítico**, o qual deverá corresponder a um resultado almejado pelo serviço e que normalmente está associado a um *benchmark* (referencial de excelência, em termos nacionais e/ou internacionais, na área/sector de atuação do serviço para o qual se pretende convergir ou até mesmo superar). Caso seja difícil encontrar um *benchmark*, este valor deverá corresponder ao melhor desempenho que se aspira alcançar, tendo em conta o comportamento histórico do indicador;

Para garantir a fiabilidade e integridade do sistema de indicadores de desempenho, para todos os indicadores são associadas **fontes de verificação**, de preferência suportadas por sistemas de informação de base tecnológica, como meio de validação do resultado/cumprimento do indicador, permitindo a consulta de evidências

QUAR

quadro de meios humanos

RECURSOS HUMANOS										Dias úteis 2024 [☞]	229
DESIGNAÇÃO *	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços) ¹	Pontuação efetivos Planeados para 2024			Pontuação efetivos Executados para 2024			Desvio (em n.º)	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP	
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social)	UERHE	Pontuação Executada				
Dirigentes - Direção Superior	20	1	229	20	1	229	20	0	100%	100%	
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	1	229	16	1	229	16	0	100%	100%	
Técnico Superior	12	1	229	12	1	229	12	0	100%	100%	
Especialistas de Informática	12	1	229	12	1	229	12	0	100%	100%	
Coordenador Técnico	9	1	229	9	1	229	9	0	100%	100%	
Técnico de Informática	8	1	229	8	1	229	8	0	100%	100%	
Técnico Operacional	8	1	229	8	1	229	8	0	100%	100%	
Operacional	5	1	229	5	1	229	5	0	100%	100%	
(1 CCAS)		8	1 832	90	8	1 832	90	0	100%	100%	
Grupo de trabalhadores a exercer funções no âmbito do QUAR:		Efetivos 31.12.2019	Efetivos 31.12.2020	Efetivos 31.12.2021	Efetivos 31.12.2022	Previstos 2023	Efetivos 31.12.2023	Previsto 2024	Efetivos 30.06.2024	Efetivos 30.09.2024	Efetivos 30.12.2024
		194	209	199	190	235	169	235			

*Nota: Colocar as designações das carreiras especiais, p.e., “Verificador de pescado”, “Fiscal de obras”, “Especialista de sistemas e tecnologias de informação”, “Técnico de sistemas e tecnologias de informação”, etc...

QUAR

quadro de meios financeiros

RECURSOS FINANCEIROS							
DESIGNAÇÃO	Dotação inicial	Dotação Corrigida	Execução			Saldo	Taxa de Execução
			30.jun.2024	30.set.2024	31.dez.2024		
Orçamento de Funcionamento (OF)	400,00 €	250,00 €	40,00 €	120,00 €	160,00 €	90,00 €	64%
Despesas c/Pessoal	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	10,00 €	40,00 €	20%
Aquisições de Bens e Serviços	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	0,00 €	100%
Outras despesas correntes	100,00 €	100,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	50,00 €	50%
Despesas de Capital	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	0,00 €	100%
Orçamento de Investimento (OI)	400,00 €	250,00 €	40,00 €	120,00 €	160,00 €	90,00 €	64%
Despesas c/Pessoal	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	10,00 €	40,00 €	20%
Aquisições de Bens e Serviços	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	0,00 €	100%
Outras despesas correntes	100,00 €	100,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	50,00 €	50%
Despesas de Capital	100,00 €	50,00 €	10,00 €	30,00 €	50,00 €	0,00 €	100%
Despesas de Capital	100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
	900,00 €	500,00 €	80,00 €	240,00 €	320,00 €	180,00 €	64%

ilustrativo



Objetivos Estratégicos | caracterização

Objetivo estratégico (OE_1)	Identificação
Meta	(Anual ou plurianual; período de tempo); percentagem correspondente ao período
Descrição	Quais os propósitos de ação deste OE, no período definido
Alinhamento com o nível Político	Elencar todas as medidas de política pública relacionadas com este OE, com referência aos diversos instrumentos políticos (p.e. Carta de Missão, Programa do Governo, GOP, LOE, Planos Estratégicos Transversais/Setoriais)
Metodologia de aferição do grau de concretização	Quais os OOp, e respetivas ponderações, que concorrem para a aferição do grau de concretização do OE (utilizar o quadro-exemplo <i>infra</i>)
Grau de Concretização 2022	(Referir se é novo face ao ciclo de gestão anterior)



Memória descritiva - QUAR 2024

Objetivo operacional (OP_1)	(expressa os resultados pretendidos): descrever
Dimensão/perspectiva	(Eficácia, Eficiência, Qualidade): descrever
Indicador 1 (Ind_1)	(métrica associada ao objectivo): descrever
Descrição:	Este indicador visa medir se os procedimentos internos garantem o cumprimento do “Programa Pagar a tempo e horas” e a redução do número médio de dias de pagamento.
Fórmula de Cálculo:	O método de cálculo deste indicador baseia-se na fórmula constante do ponto 4 do Despacho nº 9870/2009 de 6 de Abril de 2009, i.e., descrever a fórmula de cálculo...
Meta global por UO	result. do numérico pretendido para o objectivo)
Tolerância:	(valor que somado ou subtraído à meta formará um intervalo que deverá ser diferente do VC); qualquer resultado situado entre aquele intervalo tem associado o mesmo grau de esforço e a taxa de realização associada é 100%, significando que o objectivo foi atingido.
Valor crítico:	O VC deverá corresponder a um resultado almejado pelo serviço e que normalmente está associado a um benchmark (referencial de excelência, em termos nacionais e/ou internacionais, na área/sector de actuação do serviço para o qual se pretende convergir ou até mesmo superar). Se este valor crítico for alcançado ou mesmo ultrapassado, na conjuntura perspectivada e com os meios planeados, significa que o serviço alcançou um resultado considerado excelente. Caso seja difícil encontrar um benchmark, este valor deverá corresponder ao melhor desempenho que se aspira alcançar, tendo em conta o comportamento histórico do indicador.
Métrica:	(%, data, n.º; em que se expressa o indicador): descrever
Polaridade:	(incremento negativo/incremento positivo): descrever
Período de monitorização:	(de forma a saber quando o indicador será monitorizável): descrever
Iniciativas/ações:	(contribuição direta para a concretização do OP; fatores críticos): descrever
Referência para o valor crítico:	descrever (o melhor resultado de ciclos de gestão anteriores benchmark nacional/internacional; resultado ideal com todos os recursos disponíveis).
Fonte de verificação:	Sistema de Informação xxx, processo n.º xxx, ata n.º, etc..

QUAR

unidades homogéneas

Artigo 16.º

Comparação de unidades homogéneas

1 — No caso de o serviço integrar unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direcção, compete ao dirigente máximo assegurar a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade.

2 — O sistema de indicadores referido no número anterior deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço.

3 — A qualidade desta monitorização é obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço no parâmetro previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 11.º

4 — A cada unidade homogénea deve ser atribuída uma avaliação final de desempenho nos termos do artigo 18.º ou, em alternativa, deve ser elaborada lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação.

5 — O disposto nos números anteriores é igualmente aplicável, com as devidas adaptações, a serviços centrais que desenvolvem o mesmo tipo de actividades, fornecem o mesmo tipo de bens ou prestam o mesmo tipo de serviços dos que são assegurados por unidades homogéneas.

6 — No caso de as unidades homogéneas constituírem serviços periféricos de ministério, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar o cumprimento do disposto no presente artigo.

No caso de o serviço integrar unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direcção, **deve ser assegurada a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho** que permita a sua comparabilidade. O sistema de indicadores deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço, de acordo com o previsto no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º183/96, 27 de setembro.

As *Direções Regionais de Agricultura e Pescas* (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) são consideradas unidades homogéneas no âmbito da Tutela conjunta das áreas Governativas da Agricultura e Alimentação.

Em 2014 iniciou-se um processo de operacionalização do sistema preconizado no artigo 16.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Nessa medida, foi definido um Sistema de Indicadores Comuns (SIC), dos serviços supra mencionados, o qual foi aprovado pelos Senhores Diretores Regionais em coordenação com o GPP, tendo sido alvo de várias revisões.

No âmbito da preparação do ciclo de gestão de 2024, o SIC continuará a contemplar duas tipologias de indicadores de desempenho, a saber:

- “INDICADORES_QUAR” (IQ), num total de 9,
 - “INDICADORES_NÃO_QUAR” (INQ), num total de 7,
- o que perfaz um total de 16 indicadores comuns.



Deverá ser utilizado o **modelo Excel de apoio à construção da proposta do QUAR disponibilizado pelo GPP** na sua página eletrónica, o qual foi adaptado ao ciclo de gestão 2024 e está de acordo com o modelo utilizado na plataforma Geadap promovida pela ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP;

Os **objetivos do QUAR** estar enquadrados/alinhados num primeiro nível político com o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano, LOE, Planos Estratégicos Transversais e Setoriais e, a um segundo nível de gestão, com a Carta de Missão do Dirigente Máximo do serviço; no Plano de Atividades ou no próprio modelo do QUAR deve ser evidenciado qual o alinhamento/enquadramento entre os objetivos de nível estratégico e operacional;

A informação relativa aos **meios humanos e financeiros**, evidenciada na proposta de QUAR, deve estar alinhada com a proposta de Mapa de Pessoal e a Proposta de Orçamento, bem como o Plano de Atividades;

Os **objetivos inscritos na proposta de QUAR** devem refletir maioritariamente a **atividade principal** (áreas de negócio/âmbito avaliação) do serviços/entidade. O desempenho dos serviços e organismos 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.);

É importante que os indicadores escolhidos para cada objetivo permitam medir o resultado alcançado o mais corretamente possível, com o mínimo custo associado;

Nos casos em que exista alguma incerteza quanto à capacidade de realização de um determinado objetivo/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;

As **fontes de verificação**, enquanto meio de validação do resultado/cumprimento do indicador, ou seja, enquanto meio de consulta de evidências, devem **privilegiar sistemas de informação de base tecnológica**, que garantem a fiabilidade, rastreabilidade e integridade dos dados, em qualquer momento no âmbito do processo de monitorização do desempenho, ao longo do ciclo de gestão, em detrimento de fontes de verificação que assentam em compilações de dados finais (exe. *Relatório de Atividades*).

PLANO DE ATIVIDADES

estrutura / tópicos - DL n.º 183/96, de 27 de setembro



CAPÍTULOS	TÓPICOS
Nota introdutória	<ul style="list-style-type: none">• Caracterização sintética do contexto interno e externo;• Identificação dos principais interessados/"clientes" na existência da organização;• Tipificação dos serviços prestados ou novos a fornecer;• Explicitação do processo de elaboração do plano e dos mecanismos utilizados para assegurar a participação;
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Orientações de nível político para o setor de atividade no qual o serviço se enquadra (ex: Programa do Governo, GOP, LOE; Planos Estratégicos Transversais);• Orientações estratégicas para o setor 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 os objetivos estratégicos e operacionais incluídos no QUAR;
Pessoas e recursos	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com o capital humano previsto, recursos materiais e financeiros;• Coerência entre o plano e documentos previsionais - Mapa de Pessoal e Proposta de Orçamento;
Objetivos/atividades e projetos	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos/atividades e projetos a desenvolver e indicadores de desempenho;• Relação entre os diferentes objetivos/atividades e projetos com a estratégia definida e a sua calendarização;• Alinhamento/coerência com o Quadro de Avaliação e Responsabilização;
Modernização e Simplificação Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com medidas de Modernização Simplificação Administrativa a desenvolver pelo serviço ou transitadas de anos anteriores - artigo 40.º do Decreto-lei 135/99, de 22 de Abril, na sua redação atual; RCM nº 55/2020, 31.07
Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none">• Informação relacionada com a proposta de Formação Profissional - n.º 3 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, na sua redação atual;
Publicidade Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Informação sobre publicidade institucional - alínea 2, do art.º 7.º, da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto;
Património Imobiliário do Estado	<ul style="list-style-type: none">• Informação sobre o Programa de Gestão do Património Imobiliário do Estado - art.º 113-A do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, na sua redação atual;



CONSTRUÇÃO PLANO DE ATIVIDADES

Evidenciar as **orientações estratégicas para o setor de atividade** em que o serviço se enquadra (*ex: Programa do Governo, GOP, medidas registadas no Relatório do OE, Carta de Missão/Plano ou Agenda Estratégica*);

Demonstrar o **alinhamento do Plano de Atividades com o QUAR** (objetivos/indicadores do PA com impacte em QUAR) e com a Carta de Missão;

Demonstrar a **calendarização** dos objetivos/atividades e projetos a desenvolver;

Atribuir pesos e métricas aos objetivos e indicadores do Plano de Atividades de forma a ser possível aferir o **grau de realização quantitativo do PA**;

Incluir um **Plano de Melhorias** decorrente dos resultados da Autoavaliação e dos Inquéritos de Satisfação (sugestões de melhoria) realizados no ano anterior.



PARTICIPAÇÃO

Artigo 3.º

Participação

No processo de elaboração do plano e relatório anuais devem os dirigentes dos serviços e organismos fomentar e assegurar a efectiva participação dos respectivos trabalhadores, bem como dos seus utentes, designadamente através das respectivas associações.

Os dirigentes dos serviços e organismos devem **fomentar e assegurar a efetiva participação dos trabalhadores na elaboração do plano de atividades**, de acordo com o previsto no artigo 3º do Decreto-Lei n.º183/96, 27 de setembro e sempre que aplicável, a participação de outras partes interessadas através de mecanismos como reuniões, inquéritos, tratamento de sugestões e reclamações, etc.

DIVULGAÇÃO

Concluída a elaboração e aprovação, o **Plano de Atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo**, devendo ser disponibilizado a todos os potenciais interessados, de acordo com o previsto no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 183/96, 27 de setembro e deve estar disponível para leitura na respetiva página eletrónica.

Artigo 4.º

Divulgação do plano e relatório

1 — Concluída a sua elaboração e aprovação, o plano anual de atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo, devendo ser disponibilizado a todos os potenciais interessados.

2 — Concluída a sua elaboração e aprovação, o relatório anual de atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo.

3 — Os serviços e organismos publicitarão os respectivos relatórios de atividades, bem como informação sobre a disponibilidade para consulta dos seus planos e relatórios anuais pelos potenciais interessados, com indicação das horas e locais onde pode ser feita.

4 — Todos os serviços e organismos remeterão à secretaria-geral do respectivo ministério uma cópia do seu plano e relatório anual de atividades.



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 DL n.º 183/96, 27 de setembro, 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, o GPP recomenda que a proposta de Plano de Atividades deva acompanhar a proposta de QUAR, esta última a remeter até dia 30 de novembro do ano N-1.

6

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 ao GPP?

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

9

O GPP 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 utentes através de mecanismos como reuniões presenciais, inquéritos, tratamento de sugestões e reclamações.

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

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.

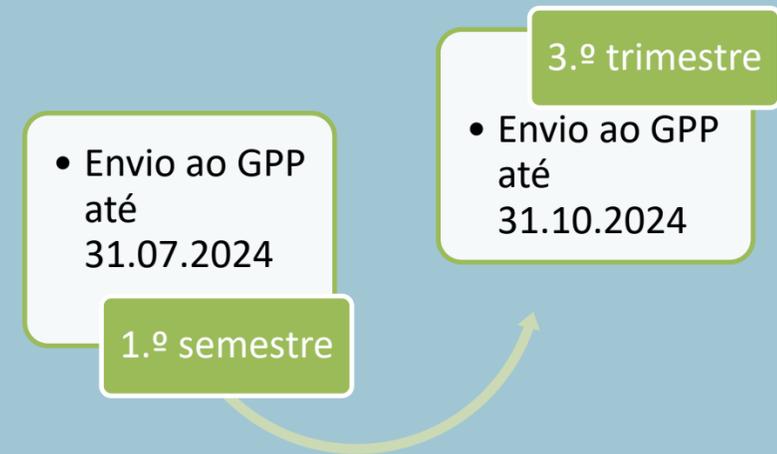


MONITORIZAÇÃO | MEDIR O DESEMPENHO | PEDIDO DE REVISÃO

No decorrer do ciclo de gestão, a **medição do desempenho permite identificar desvios** relativos a resultados e custos. De maneira a que o **exercício de monitorização e eventual revisão dos instrumentos de gestão**, possa produzir efeitos ao nível da adoção de medidas corretivas/preventivas, de desvios no cumprimento de indicadores e objetivos, **é importante e recomendável que os serviços procedam, no mínimo**, a dois exercidos de monitorização, no final do 1º semestre e no terceiro trimestre.

Os relatórios/evidencias daqueles exercícios devem ser enviados ao GPP no sentido deste colaborar com os serviços na análise de eventuais necessidades de reformulação de objetivos e indicadores.

Sugere-se especial atenção aos resultados de objetivos considerados relevantes para efeitos do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 dezembro, na sua redação atual e eventuais orientações decorrentes da LOE, sob pena de comprometerem a avaliação do serviço.



Do processo de monitorização, análise e justificação dos desvios, poderá resultar um eventual **pedido de revisão dos objetivos do serviço**, de modo a evitar o risco de incumprimento/superação excessiva.

 **último dia útil de setembro**



MONITORIZAÇÃO | MEDIR PEDIDO DE REVISÃO

Artigo 8.º

Ciclo de gestão

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

a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, (...)

d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;



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.

O DESEMPENHO |

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

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

O pedido de reformulação deve ocorrer **logo que conhecidos os fatos** supervenientes não previsíveis, que justifiquem a impossibilidade ou a não necessidade de 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), ponto 7 do Ofício Circular 13/GDG/08 da DGAEP, pág. 9).

O GPP adotou como **data limite o dia 30 de Setembro** para solicitação de pedidos de revisão/alteração aos QUAR inicialmente aprovados.





REFERÊNCIAS

- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública;
- Orientação Técnica do CCAS sobre a Auto-Avaliação dos Serviços 12.01.2009;
- Ofício Circular 13/GDG/08 (DGAEP), de 21 de novembro - orientações sobre o SIADAP 1,2 e 3;
- Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro - Orçamento do Estado para 2011 - prevê a gestão patrimonial no Plano de Atividades (Artigo 113.º-A);
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 25 de junho - estabelece as regras e os deveres de transparência a que fica sujeita a realização de campanhas de publicidade institucional do Estado; determina a inclusão de uma secção relativa às iniciativas de publicidade institucional no Relatório de Atividades dos Serviços;
- Decreto-Lei n.º 183/96 de 27 de Setembro - Plano e o Relatório Anual de Atividades;
- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010, Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010, disponível em: http://www.gpp.pt/O_GPP/Docs_apoio/Manual_apoio_SIADAP1_2010.pdf;
- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2009, Orientação Técnica do CCAS sobre a Auto Avaliação 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-dadireccao-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-deorientacao>;
- Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção;
- Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril - Prevê que as Medidas de Modernização Administrativa sejam reportadas no Plano e Relatório de Atividades (Artigo 40.º);
- Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro – regulamenta a elaboração do Balanço Social na Administração Pública.



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Guia de apoio ao ciclo de gestão 2024 – SIADAP 1

DIREÇÃO

Diretor-Geral: Eduardo Diniz

Subdiretor-Geral: Bruno Dimas

Subdiretora-Geral: Susana Barradas

COORDENAÇÃO

Direção de Serviços de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional

ELABORAÇÃO

Divisão de Desenvolvimento Organizacional | Equipa SIADAP 1: siadap1@gpp.pt

CAPA

Divisão de Acompanhamento de Políticas e Comunicação

Direção de Serviços de Comunicação e Informática

EDITOR

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

Ministério da Agricultura e Alimentação

Praça do Comércio, 1149 - 010 Lisboa, PORTUGAL

Telefone: (+ 351) 213 234 600

Linha de Informação: (+ 351) 213 234 749

E-mail: gpp@gpp.pt; Website: www.gpp.pt

Versão

Novembro 2023

(por favor, aceda aqui à área SIADAP 1 na página electrónica do GPP)



Guia de apoio ao ciclo de gestão 2024

SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 1 – SIADAP 1

Direção de Serviços de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional |

Divisão de Desenvolvimento Organizacional |

Lisboa | novembro de 2023

v.0.1