

AssIST
AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO IST
GUIÃO PARA A MONITORIZAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO

AREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO

Documento de Trabalho Nº 1/2011

Lisboa, 28/12/2011

Índice

Abreviaturas/Siglas	4
I. INTRODUÇÃO	5
II. METODOLOGIA.....	7
1. Descrição da metodologia.....	7
2. O “Tableaux de Bord”.....	8
3. Relatório de Autoavaliação (RAA).....	9
4. Avaliação Final.....	10
5. Calendário	11
6. Entidade Funções e Responsabilidades	11
CG – Tutela	12
DM - Dirigente Máximo.....	12
AEP – Área de Estudos e Planeamento	12
AQAI – Área da Qualidade e Auditoria Interna	12
CCA-EAS – Conselho Coordenador de Avaliação - Equipa de Avaliação dos Serviços	12
III. FAQ.....	14
IV. ANO ZERO.....	19
1. Ações a desenvolver.....	19
1.1 Formação e papel da Equipa Piloto.....	19
1.2 Elaboração da folha de cálculo com apoio da DSI.....	19
1.3 Sessões de formação para os serviços	19
1.4 Acompanhamento e monitorização.....	20
1.5 Relatório final	20
2. Calendarização	20
V. Legislação e Bibliografia	21



GUIÃO PARA A MONITORIZAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO

ABREVIATURAS/SIGLAS

AA – Autoavaliação

AEP – Área de Estudos e Planeamento

AP – Administração Pública

ASSIST – Projeto da AEP para implementação de Avaliação nos Serviços do IST

BSC - *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework*

CCA-EAS - Conselho Coordenador de Avaliação – Equipa Avaliação dos Serviços

QUAR – Comissão para Elaboração do QUAR

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EP – Equipa Piloto

GEADAP – Gestão da Avaliação e Desempenho da Administração Pública

GMA – Guião de Monitorização e Autoavaliação

HA – Heteroavaliação

IST – Instituto Superior Técnico

OE – Objetivos Estratégicos

OO – Objetivos Operacionais

PA – Plano de Atividades

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RA – Relatório de Atividades

RAA – Relatório de autoavaliação

RH – Recursos Humanos

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

TB – “Tableaux de bord”

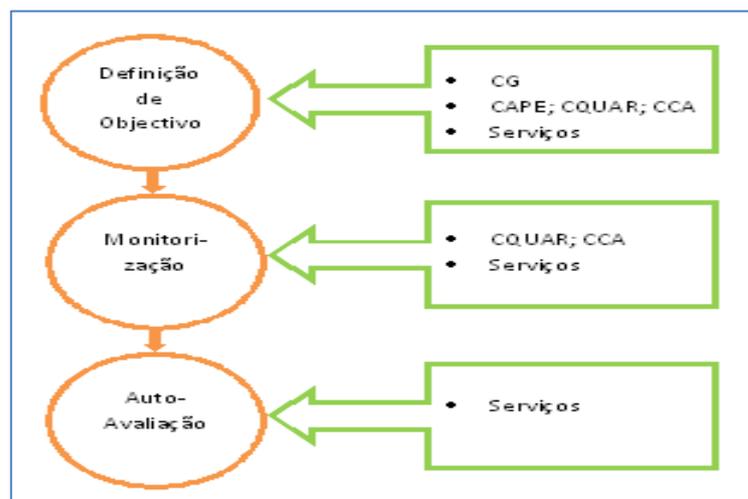
UO – Unidade Orgânica (Serviços)

I. INTRODUÇÃO

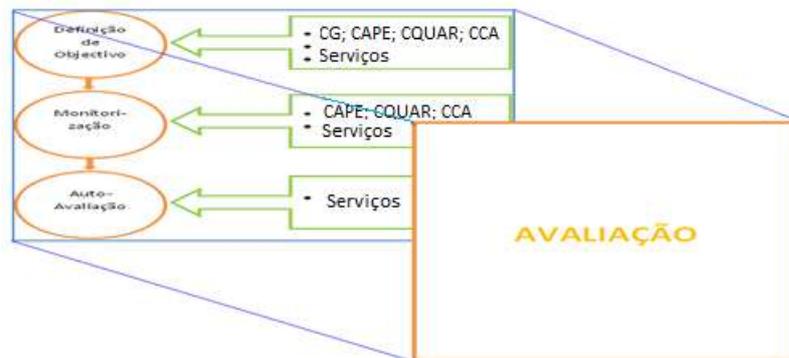
O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º66-B/2007, tem como objetivo implementar na Administração Pública (AP) uma **cultura de avaliação e responsabilização**, tendo como base uma **abordagem integrada da gestão e avaliação**, que induz o **alinhamento** dos desempenhos dos serviços e de todos os que neles trabalham, sistematizando-se os procedimentos em torno de 3 processos: Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) no âmbito do SIADAP 1, e Avaliação dos dirigentes e respectivos colaboradores no âmbito do SIADAP 2 e 3.

Assim, a AEP apresentou, no dia 13/12/2011 em reunião com o representante do CG, Prof. Miguel Ayala Botto, uma proposta para “Implementação de metodologia para avaliação dos serviços”, que denominou de **AssIST** e que se traduz em pormenor no presente documento.

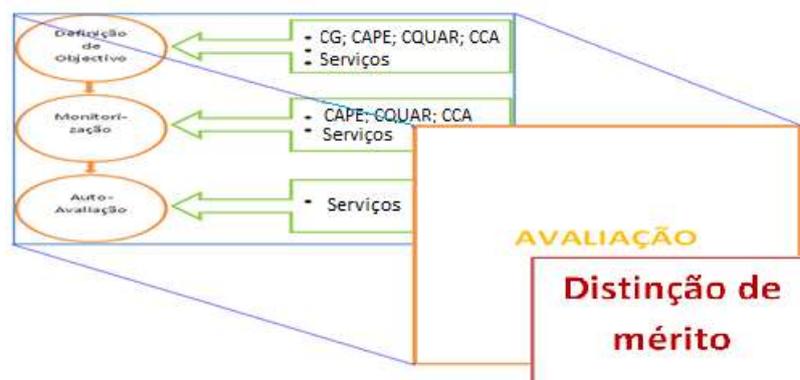
A metodologia para avaliação dos serviços do IST (**AssIST**) teve em consideração a legislação vigente (Lei 66-B/2007) e assenta na **Autoavaliação** tendo por base nas seguintes ações contempladas no ciclo de gestão (art.º 8º), e respectivos intervenientes:



Pretende-se, com base em **resultados** obtidos no ciclo de gestão atrás representado, de forma simples e clara proceder à avaliação dos Serviços, utilizando como ferramenta de trabalho uniformizada um “**tableaux de bord**” (ANEXO I), que deverá ser elaborada por todos os serviços e que servirá de suporte à **Autoavaliação**.



No âmbito da Avaliação final dos Serviços, levada a cabo pelo CCA, propõe-se a aplicação de uma “**matriz de excelência**” (ANEXO II) para atribuição de **distinção de mérito** aos serviços com melhor desempenho.



II. METODOLOGIA

1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Adaptação de uma ferramenta uniformizada a todos os Serviços que, em conformidade com a legislação em vigor, permita o alinhamento do Siadap 1-2-3, conforme Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro, com especial ênfase para os “princípios” definidos no art.º 5º. Propõe-se o *Tableaux de Bord* (TB) que terá como base o PA e o QUAR do IST, e as atividades dos Serviços (traduzidas por objetivos operacionais) e que servirá como ferramenta para monitorização do desempenho de todos os intervenientes (Serviços e Colaboradores).

Condições e estratégia:

- 1- **Todos os serviços possuem o seu próprio TB**, onde constam os objetivos operacionais e as iniciativas (ou tarefas) do serviço, e incluem eventuais objetivos transversais a todos os serviços (quando superiormente definidos).
- 2- Com o TB os dirigentes dos serviços podem fazer a monitorização do seu serviço mensal, trimestral, etc., conforme o que considerarem mais conveniente, mas terão que **enviar quadrimestralmente** os resultados atingidos à equipa de monitorização/avaliação (CCA-EAS).
- 3- Com base nos resultados obtidos no TB, no final do ciclo de gestão, os Serviços elaboram o **Relatório de Autoavaliação (RAA)** (art.º15º) (em ANEXO III)¹ que é remetido, dentro do prazo estipulado no calendário de Avaliação, ao CCA-EAS (art.º 7 e 13º).
- 4- Todos os serviços estão obrigados à elaboração do RAA, que justificadamente deve propor uma menção dentro dos parâmetros legalmente definidos: **Bom, Satisfatório ou Insuficiente**.
- 5- A **CCA-EAS** analisa os RAA e produz um **Relatório de Análise Crítica** por serviço (nº 1 e 2 do art.º 17º), resumido e igualmente parametrizado para todos os serviços, que lhes é enviado individualmente, para conhecimento e/ou contraditório. No mesmo deve constar a atribuição da menção prevista no nº1 do art.º 18º da Lei 66-B/2007, que será homologada pelos Órgãos de Gestão.

¹ O modelo apresentado, de autoria da DGAEP, deve ser adaptado ao IST.

- 6- Finalmente a **CCA-EAS** procede à avaliação dos Serviços elaborando um **Relatório de Análise Comparada de Avaliação do Desempenho dos Serviços**, conforme o nº 2 do art.º 17º da Lei 66-B/2007 (modelo CCAS em anexo), no qual se comparam todos os serviços e respetivos resultados de desempenho.
- 7- A CCA-EAS aplica ainda a todos os Serviços classificados de Bom uma **Matriz de Excelência** (art.º 18º) (modelo CCAS em anexo²), para atribuição de eventual distinção de mérito, ou classificação de “Excelente”.
- 8- **Aos serviços com distinção de mérito podem ser aumentadas as percentagens máximas legais para menções Siadap de “relevante” e “excelente” dos respetivos trabalhadores (Siadap 2 e 3), em percentagem a definir superiormente e produzindo efeito no ano seguinte (art.º 19º).**
- 9- De igual modo os Serviços com **desempenho Insuficiente poderão ver reduzidas as quotas legais para menções Siadap 2 e 3.**
- 10- Os atos mais significativos devem ser **publicados na página eletrónica** do IST, nomeadamente e em conformidade com o art.º 25º da referida Lei 66-B/2007 a matriz comparativa de desempenho de todos os serviços e o RAA de cada um.

2. O “TABLEAUX DE BORD”

O *Tableaux de Bord* (TB) consiste num quadro, numa folha de cálculo, no qual deverão constar os elementos básicos e obrigatórios (Anexo I) conducentes à concretização da avaliação dos serviços, à semelhança dos elementos que constam do QUAR (SIADAP1), e os elementos complementares para as chefias realizarem a monitorização interna do serviço em questão e que lhes servirão de suporte à avaliação dos colaboradores (SIADAP 3). Também a avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP2) poderá ser monitorizada com base neste quadro.

Neste instrumento encontram-se os objetivos, indicadores e metas, devidamente quantificados, permitindo, nos termos da lei, uma medição da sua concretização.

Adaptado serviço a serviço, o TB deverá fornecer os seguintes outputs:

- Permitir a monitorização (quadrimestral) do desempenho do Serviço ao longo do ano;
- Identificar atempadamente os desvios de execução face às metas;
- Refletir acerca das causas dos desvios;

² Este modelo serve apenas de exemplo e deve ser adaptado à situação específica do IST

- Identificar fragilidades do planeamento e dos recursos afetos;
- Apoiar o reajustamento das metas (sob proposta dos serviços e depois de aprovadas pelo CCA-EAS);
- Antecipar futuros constrangimentos;
- Alertar para a necessidade de medidas corretivas;
- Promover o alinhamento dos colaboradores com os objetivos;
- Diminuir a probabilidade de incumprimento das metas;
- Aumentar a probabilidade de atingir o mérito.

O TB permite ainda facilitar os outputs do Serviço eventualmente **necessários à monitorização do QUAR**, que deverão ser comunicados quadrimestralmente à AEP. É obrigatório o **uso do modelo de TB** constante do **Anexo I**, da autoria da AEP/DSI, como forma de uniformizar o processo de avaliação e facilitar a análise, uma vez que contém todos os itens que um TB deve abranger, e poderá ser completado com a informação complementar idealizada para cada serviço.

No final do ciclo de gestão, complementarmente ao TB e com base nele, cada chefia deverá elaborar o RAA do seu serviço.

3. RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO (RAA)

A **Autoavaliação (AA)** do serviço deve ser feita **com base no modelo de TB adotado no início do ciclo de gestão**, evidenciando os resultados alcançados a 31/12 e os desvios verificados, e deverá constituir-se como suporte para que o dirigente máximo de cada serviço proponha as classificações.

Sempre que possível o RAA deve ser acompanhado de informação relativa a:

- Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas, com indicação dos resultados alcançados;
- Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, sobretudo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;³
- Apreciação do serviço por parte dos colaboradores;⁴
- Avaliação do sistema de controlo interno;

³ *Vidé* FAQ . A DGAEP disponibiliza modelos de questionários em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d2fe38b7-9356-4147-b151-246fcfae17ca>

⁴ *idem*

- Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos 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;
- Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.

No RAA devem ser relatadas as **causas de incumprimento**, exógenas e endógenas ao Serviço, suportadas por evidências ou provas factuais devidamente validadas. Deve também ser feita menção expressa ao **plano de melhorias** (devidamente fundamentado / explicitado), em consonância com as principais causas de incumprimento de objetivos do serviço.

A **fiabilidade das fontes de verificação** adquire fundamental importância na Autoavaliação, durante a qual o avaliador deverá sempre assegurar-se da consistência entre um resultado apresentado e as evidências recolhidas. Salienta-se ainda que **o TB e/ou o RAA não deverão constituir-se como fonte de verificação**, porquanto contêm dados finais que deverão ser previamente verificados ou passíveis de verificação.

É aconselhável o **uso do modelo de RAA** constante do **Anexo III**, como forma de uniformizar o processo de avaliação e facilitar a análise por parte da CCA-EAS.

4. AVALIAÇÃO FINAL

A Avaliação Final é a apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, e efetiva-se aquando da Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da Autoavaliação, de acordo com o n.º1 do art.18.º da Lei n.º66-B/2007, de 28/12.

A primeira avaliação, ou autoavaliação, é da responsabilidade do Dirigente do Serviço, deve constar do RAA e tem em conta o desempenho refletido no TB. Esta autoavaliação será confirmada pela CCA-EAS no **Relatório de Análise Crítica** e terá o impacto devido no **Relatório de Análise Comparada de Avaliação do Desempenho dos Serviços**.

5. CALENDÁRIO

Tomando como referência os prazos legais previstos na Lei n.º66-B/2007, e os limites mínimos e necessários para a elaboração do PA e QUAR do IST, dos documentos abaixo identificados deverão ser entregues aos destinatários aí designados, nos seguintes períodos:

Documento	Emissor	Destinatário	Período
Plano de Atividades	CG - CE	CE	30 Set
TB	Todos os Serviços	EA-CCA	15 a 30 Outubro
QUAR – versão final	CEAQ	CCA	Até 30 Novembro
Relatório Autoavaliação (análise desvios e melhorias)	Serviços		Quadrimestral - Até 15 Abril
Análise Crítica das Auto-Avaliações			Quadrimestral - 15 Abril a 15 Maio
Homologação pela Tutela	Tutela	EA; Serviços	15 a 30 Maio
Análise Comparada Organismos (Proposta de Mérito e/ou de Heteroavaliação)			Após 30 Maio
Homologação pela Tutela (Atribuição de Mérito e/ou designação para heteroavaliação)	Tutela	Serviços	1 a 15 Junho
Relatório de Monitorização (1º Semestre)	Serviços		Até 15 Agosto
Relatório de Monitorização (3º Trimestre)	Serviços		Até 15 Novembro

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

6. ENTIDADE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Neste capítulo sintetizam-se as funções que competem às diferentes entidades diretamente envolvidas na Avaliação dos Serviços - SIADAP 1.



CG – Tutela

Homologação do QUAR e dos TB dos serviços envolvidos no processo, validados pela AEP.

Atribuição da menção de mérito.

Decisão sobre o processo de heteroavaliação (HA) dos Serviços do IST.

DM - Dirigente Máximo

Elaboração do Relatório de Autoavaliação (inclusa ao Relatório de Atividades), a enviar ao CG 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 Serviços com as linhas de orientação e objetivos estratégicos do IST.

Divulgação Online do QUAR e Relatório de Atividades (Autoavaliação inclusa).

AEP – Área de Estudos e Planeamento

Elaboração do QUAR, Plano de Atividades, Relatório de Atividades, Autoavaliação (inclusa ao Relatório de Atividades), a enviar ao CG 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 a Matriz de Alinhamento dos Serviços com as linhas de orientação e objetivos estratégicos do IST.

Análise e elaboração de parecer relativo a: projectos de TB, pedidos de revisão de TB, Auto-Avaliação.

Apoio aos Serviços na construção do TB.

AQAI – Área da Qualidade e Auditoria Interna

Realização de Ações de Inspeção determinadas pelo CG na eventualidade de Heteroavaliação, sob proposta do CCA-EAS – Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (Siadap 1)

CCA-EAS – Conselho Coordenador de Avaliação - Equipa de Avaliação dos Serviços

A equipa de Avaliação dos Serviços, que integra o CCA, elabora:



A Análise Crítica da Autoavaliação de cada serviço.

A Análise Comparada de todos os serviços do IST, que inclui:

- A identificação dos serviços que se distinguiram positivamente;
- A lista, que propõe ao CG, com os merecedores da distinção de mérito;
- A identificação dos serviços com maiores desvios não justificados, ou que devam ser objecto de heteroavaliação.

III. FAQ

1- Quem elabora o TB a submeter a aprovação do CG?

Todo o processo se organiza em cascata, seguindo o organograma do IST:

- a) Os Serviços, Núcleos e Gabinetes constroem os seus TB sob a coordenação e com a aprovação dos dirigentes das Direções e Áreas respetivas;
- b) As Direções e Áreas procedem à construção do TB consolidado, cujo processo deve ser acompanhado numa primeira fase pela AEP e validada pela CCA-EAS e, uma vez formalizada a proposta, a mesma deve ser sujeita à aprovação pelo CG.

2- Quem faz a monitorização do TB?

Todo o processo se organiza em cascata, conforme o TB de cada unidade orgânica:

- a) Os dirigentes dos Serviços, Núcleos e Gabinetes monitorizam os seus TB, comunicando os *outputs* aos dirigentes das respetivas Direções e Áreas
- b) Os dirigentes das Direções e Áreas monitorizam os seus serviços, e comunicam os *outputs* ao CCA-EAS.

3- Qual a frequência da monitorização?

A monitorização pelas UO deve ser permanente, constituindo a prática ideal para reverter os desvios através de medidas corretivas.

Contudo, a monitorização deverá ser no mínimo quadrimestral para o envio ao CCA-EAS e permitir eventuais ajustes nas metas.

4- Quem elabora a Autoavaliação?

A Autoavaliação é elaborada pelo dirigente máximo da Direção e/ou Área, e enviada ao CCA-EAS, com conhecimento à CQUAR, bem como eventuais pedidos de reformulação do TB (dos objetivos ou dos indicadores).

Todos os documentos que suportam a Autoavaliação devem ser devidamente autenticados pelo Dirigente máximo e arquivados em *dossier* contendo as fontes de verificação de todos os elementos em questão.

5- Proposta de Menção do Dirigente do Serviço (Direção e/ou Área)

O dirigente máximo fará uma proposta de menção para o seu organismo como conclusão de todo o processo de Autoavaliação.

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

Para este efeito, são considerados objetivos mais relevantes, aqueles que forem identificados/apurados de forma clara e coerente e com as respectivas ponderações atribuídas, salvaguardando um princípio de proporcionalidade.

6- O que são objetivos Estratégicos (OE), Objetivos Operacionais (OP) e Indicadores?

Os **objetivos estratégicos (OE)** devem traduzir as grandes linhas da ação do IST e, em particular, as prioridades da ação e também estar alinhados com a política pública que prosseguem. Os OE são plurianuais.

Os **objetivos operacionais (OP)** situam-se ao nível dos serviços e têm um horizonte de curto prazo (em regra, 1 ano), traduzindo-se em termos de realizações, relacionando-se, geralmente, com a produção de bens e/ou a prestação de serviços.

Os **Indicadores** podem definir-se como a medida/medidor do objetivo (OP) que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto, no entanto, são acima de tudo instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir. Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, % ou taxa) que permite objetivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.

7- Como definir os objetivos operacionais (OO)?

Os objetivos operacionais devem ser definidos com:

Clareza - Formulados mediante a utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão por funcionários, utentes, contribuintes e outras partes interessadas;

Precisão - Conter um verbo de ação, de modo a especificar a situação que pretende atingir ou modificar.

Evitar que se confunda com a missão e/ou política pública;

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

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 - Os objetivos devem ser realizáveis, caso contrário não constituem um elemento de referência para a gestão. No entanto, devem ser ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do serviço o que conduziria à ineficiência dos seus recursos;

Comparabilidade - Sempre que diversos serviços concorram para um determinado objetivo de política/programa/projeto, os indicadores de resultado e de impacto devem viabilizar comparações nacionais e internacionais.

Quanto à avaliação dos seus resultados, os objetivos operacionais são classificados, no SIADAP 1, em três grandes áreas diretamente relacionadas com a tipologia de indicadores: eficácia, eficiência e qualidade.

8- Exemplos de indicadores

Indicadores de eficácia - Estes indicadores descrevem a atividade desenvolvida em determinado período de tempo (ciclo de gestão) e incluem uma descrição das suas características. Podem ser de realização, de resultados ou de impacto. Por exemplo:

- Percentagem de Km de estrada construída face ao previsto
- Percentagem de formandos cuja qualidade foi certificada
- Número de projetos que receberam apoio financeiro para desenvolver eco produtos
- Tempo poupado (tempo viagem* número de utentes)
- Percentagem de formandos que concluíram com êxito o curso
- Percentagem de firmas elegíveis com certificação em eco produtos
- Ganhos de acessibilidade (EES= medição da facilidade de acesso de um ponto ao outro) e % de empresas satisfeitas c/ acessibilidade
- Percentagem de empresas beneficiadas com colocação dos formandos
- Nº de novos eco produtos criados

Indicadores de eficiência - Relacionam os custos de produção com a produção obtida, sendo por isso, por vezes, designados de indicadores de produtividade. São expressos em rácios que conjugam indicadores de meios com indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente de impactos.

$$\text{Indicador de eficiência} = \frac{\text{Produção (bens e/ou serviços) obtida}}{\text{Custos reais}} / \frac{\text{Produção (bens e/ou serviços) prevista}}{\text{Custos-padrão}}$$

Exemplos de indicadores de eficiência:

- Custo por Km de estradas construídas; custo de construção de habitações para fins sociais
- Custos de emissão de certidões eletrónicas, de vistos, passaporte eletrónico
- Custo de hora de formação ministrada, custos de materiais (inertes, máquinas e outros).

Indicadores de Qualidade - A qualidade pode ser medida na perspectiva da satisfação expressa pelos utentes ou na ótica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos. 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. Exemplos:

- Taxa de erro;
- Nível de satisfação dos utentes; Nº de reclamações;
- Tempo de espera num ou de um serviço.

9- Objetivos operacionais (OO) transversais?

São os objetivos superiormente definidos para aplicar igualmente a todos os serviços do IST. Geralmente constituem-se como objetivos de qualidade. Por exemplo:

Objetivo	Indicador	Meta
Garantir a satisfação dos utilizadores do IST	Nível de satisfação dos utilizadores	3,5
Assegurar um conjunto de políticas de gestão da qualidade e das pessoas, visando a qualificação, capacitação e satisfação dos colaboradores	Nível de satisfação dos colaboradores	3,5
	Taxa de execução do Plano de formação aprovado	85%

10- Como se determina a apreciação pelos utilizadores?

A apreciação pelos utilizadores é determinada através da implementação de Questionários e Entrevistas para apreciação da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo para utilizadores externos.

Lançado em 2011 pela AEP (Área de Estudos e Planeamento) sob o formato de projeto-piloto (SEI - Suporte à Elaboração de Inquéritos), o Inquérito de avaliação da satisfação dos utentes dos serviços do IST pretende ser uma iniciativa anual de aferição da satisfação dos utilizadores dos serviços com vista à promoção da melhoria contínua do funcionamento dos serviços e os seus resultados, seguindo uma lógica de convergência, podem ser utilizados para fornecer informação no domínio da apreciação que os utilizadores têm dos serviços. Em 2012, entra em vigor a regulamentação específica desta iniciativa, elaborada pela Área de Qualidade e Auditoria Interna (AQAI) em colaboração com a AEP e que vai alargar esta análise com carácter indispensável a todos os serviços do IST. A fim de garantir rigor e qualidade, este processo é acompanhado pelo Suporte à Elaboração de Inquéritos (SEI) da AEP que presta a devida validação metodológica dos questionários/guiões de entrevista elaborados pelos serviços e apoio na elaboração dos mesmos, caso seja necessário.

11- Apreciação dos colaboradores

O *site* da DGAEP⁵ disponibiliza um **modelo de questionário de satisfação para colaboradores** a usar pelos organismos, com as devidas adaptações.

A AEP irá aplicar estes questionários durante o processo experimental, por forma a melhor os adequar à especificidade dos serviços do IST. Pretende-se que no final do presente projeto (2012) exista um modelo aprovado e obrigatório para a totalidade dos serviços.

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

⁵ <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d2fe38b7-9356-4147-b151-246fcfae17ca>

IV. ANO ZERO

Para 2012, após aprovação da metodologia que agora se apresenta, propõe-se uma experiência piloto de implementação do TB na DRH, após uma experiência prévia na AEP.

1. AÇÕES A DESENVOLVER

1.1 Formação e papel da Equipa Piloto

Propõe-se que seja constituída pelos elementos envolvidos na experiência piloto a desenvolver em 2012, designadamente:

- a. - 1 elemento AQAI;
- b. - 1 elemento AEP;
- c. - 1 elemento DRH;
- d. - 1 elemento DSI.

A equipa Piloto tem o papel de implementação, monitorização e acompanhamento do projeto, apenas em 2012.

1.2 Elaboração da folha de cálculo com apoio da DSI

Os elementos básicos da folha de cálculo deverão ser imutáveis. Assim, a ferramenta deverá ser formatada, truncadas as células obrigatórias, deixando livres as opcionais.

Propõe-se a colaboração de um elemento da DSI para esta tarefa, pela especificidade técnica e pela eventual integração futura da mesma no Sistema Fénix (módulo SIADAP). O mesmo deverá acompanhar todo o projeto-piloto, por forma a adequar a ferramenta superando os constrangimentos que possam ir surgindo.

1.3 Sessões de formação para os serviços

A EP proporcionará pequenas ações de formação direcionadas para os colaboradores envolvidos nesta fase do projeto, designadamente os Núcleos da DRH.

1.4 Acompanhamento e monitorização

O acompanhamento deverá ser constante, por forma a aperfeiçoar o processo e a ferramenta.

1.5 Relatório final

O relatório final, a executar pela AEP e AQAI, deverá conter uma proposta de Regulamento.

2. CALENDARIZAÇÃO

Datas previstas	Atividades
Fevereiro	1 reunião para aprovação do projeto/equipa/calendário. 1 sessão trabalho com DSI para elaboração da folha de cálculo.
Janeiro-Abril	Teste implementação na AEP 1 sessão trabalho para apresentação do projeto na DRH (Núcleos)
Abril-Novembro	Acompanhamento do projeto na DRH
Dezembro	Relatório Final Aprovação superior do modelo a implementar em todos os serviços a partir de 2013.

V. LEGISLAÇÃO E BIBLIOGRAFIA

Diplomas / Descrição Sumária

Lei n.º66-B/2007 - 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

Decreto-Lei n.º183/96 - 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

Decreto-Lei 190/96 - DR de 09/10 – Balanço Social.

Decreto-Lei 135/99, de 22/04, com alterações introduzidas pelo **Decreto-Lei 29/2000** de 13/3.

Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da AP na sua atuação face ao cidadão.

Lei 2/2004, de 15 de Janeiro, Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços da AP, que define as responsabilidades na elaboração do PA, do RA (artº 7º, a) e c)) e da definição de objectivos e avaliar o desempenho das UO e(artº 8º a) e b)).

Bibliografia

CCAS (s.d.), **Construção do QUAR – Linhas de Orientação**, in <http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao>.

CCAS, **FAQ**, in <http://www.ccas.min-financas.pt/faq>

FERNÁNDEZ Alain, 2003, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers**, Edition d`Organisation, 3ª Edição, disponível em <http://www.nodesway.com>.

JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo, 2003, *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora, 5ª Edição, Lisboa.

ANEXOS

ANEXO I

OBJECTIVOS OPERACIONAIS - 2011															
Organismo: AEP															
Serviço: AEP - Area de estudos e Planeamento															
Tipologia dos Objectivos (EFCOM)	Perspectiva dos Objectivos (BSC)	Tipologia dos Objectivos	Tipo	OBJECTIVO (o que se pretende concretizar)	INDICADOR	META	Concretização/Evidências	Taxa de realização	QUAR	Colaboradores					
Satisfação dos Utentes/Alunos e Impacto na Sociedade	Mercado/Utentes	Qualidade e Serviço	Q	Apresentar proposta de melhoria organizacional, comprovada a aplicabilidade pelo dirigente máximo	N.º de Propostas de Melhoria Anuais, até final de Novembro	1	Foram apresentadas 2 propostas			Todos					
Resultados-Chave do Serviço/Actividade	Processos	Produção e Eficiência Operacional	EP	Garantir a disponibilização de estatísticas sobre Ensino Superior, com especial incidência para o cumprimento dos prazos	Taxa de concretização de Operações Estatísticas dentro dos prazos						100 a 103% nos prazos definidos		Indicador 1 partilhado com...		
					1) Inquérito aos diplomados						Conclusão - 30 de Junho	Conclusão 9 de Junho	122/109 = 112%		Dirigente
					2) Inquérito para actualização da base de dados de doutoramentos realizados						8 de Julho	6 de Julho	128/126 = 102%		Maria
					3) Inquérito para actualização da base de dados de registos de temas de teses de doutoramentos em curso						31 de Dezembro	15 de Dezembro	249/239 = 104%		Hário
					Taxa de concretização de Relatórios						100 a 103% nos prazos definidos		113.0%	Indicador 2	Dirigente
					1) Taxa de Abandono						IV relatório 20 de Março; V relatório 25 de Setembro	IV relatório 17 de Fevereiro; V relatório 18 de Agosto	(54+185)/(51+157) = 115%		Elsa
					2) Impacto do Absentismo						30 de Outubro	8 de Setembro	209/172 = 122%		Fernando
					3) Estudo bibliométrico						18 de Dezembro	12 de Novembro	242/218 = 111%		Elsa
					7) Doutoramentos realizados						15 de Julho	15 de Julho	133/133 = 100%		Fernando
					Processos	Eficiência	ef		Intensificar a modernização dos métodos de recolha e disponibilização de informação	N.º de processos inovadores	1	1- NPTO	100%	Indicador 9	Susana
Satisfação Colaboradores	Aprendizagem e Desenv. Organizacional	Recursos Humanos	Q	Garantir a qualificação dos colaboradores da AEP	Taxa de execução do Plano de Formação	60% a 65%	100,0%	100,0%	Indicador 12 partilhado com os restantes serviços	Dirigente					
Dirigente:					100%	x									
Data:															

OBJECTIVOS OPERACIONAIS - 2011											
Organismo: AEP											
AEP - Área de estudos e Planeamento											
Tipologia dos Objectivos (EFQM)	Processos dos Objectivos (BSC)	Tipologia dos Objectivos	Tipo	OBJECTIVO (o que se pretende concretizar)	INDICADOR	META	Concretização/ Evidências	Taxa de realização	QUAR	Colaboradores	
Sustentação das Unidades Académicas e Impacto na Sociedade	Marketing/Relações	Qualidade/Service	Q	Apresentar proposta de melhoria organizacional comprovada aplicabilidade pelo dirigente máximo	Nº de Propostas de Melhoria Assinaladas final de Novembro	1	Formas apresentadas 2 propostas				
Resultados-Chave de Serviço/Actividade	PE	Produção/ Eficiência Operacionais	EF	Garantir a disponibilização de especialistas sobre Ensino Superior, com especial incidência no 1º ciclo de estudos	Área de concretização de operações, por actividades dentro dos prazos	100 a 100% nos prazos definidos		100,0%	Indicador 1 partilhado com...		
					Procedimentos operacionais	Concluído - 30 de Junho	Concluído 9 de Junho	100/100 = 100%			
					Procedimento para actualização da base de dados e actualização realizadas	6 de Julho	6 de Julho	100/100 = 100%			
					Procedimento para actualização da base de dados em função de listas de listas de actualizações em curso	31 de Dezembro	31 de Dezembro	100/100 = 100%			
					Área de concretização de Horas/anos	100 a 100% nos prazos definidos		100,0%	Indicador 2		
					Procedimentos operacionais	100/100 = 100%					
					Plano de Actuação	30 de Setembro	17 de Junho 15 de Agosto	200/200 = 100%			
Estudo Séniores	30 de Outubro	3 de Setembro	200/172 = 102%								
Desenvolvimento realizado	15 de Agosto	12 de Setembro	345/310 = 111%								
Desenvolvimento realizado	15 de Julho	15 de Julho	100/100 = 100%								
Processos	Eficiência	SE	Intensificar e modernizar os meios de recolha e disponibilização de informação	Nº de processos inovadores	1	1 - IPTD	100%	Indicador 3			
Satisfação Colaboradores	Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	Recursos Humanos	Q	Garantir a qualificação dos colaboradores da AEP	Taxa de execução do Plano de Formação	80% a 80%	100,0%	100,0%	Indicador 12 partilhado com os restantes centros		
Organismo:	SIADAP 2										
Data:						100%	1				

ANEXO II

		Pesos	Serviços			
			A	B	C	...
CRITÉRIOS DE RESULTADOS	C1. Análise da "Produtividade"	0,11				
	C2. Análise "Custo-Eficácia"	0,11				
	C3. Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores (aplicar também o critério às unidades homogêneas, caso existam).	0,11				
	C4. Excelência dos resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência.	0,11				
	C5. Superação global dos parâmetros de avaliação (Eficácia, Eficiência e Qualidade).	0,11				
	C6. Análise dos desvios.	0,11				
	C7. Impacto na Sociedade (contributo do serviço para a prossecução das políticas públicas).	0,11				
CRITÉRIOS DE MEIOS	C8. Satisfação dos utilizadores.	0,05				
	C9. Satisfação dos colaboradores.	0,05				
	C10. Processos e sistema de indicadores de desempenho.	0,05				
	C11. Planeamento e estratégia.	0,05				
Nota: O grau de excelência é aferido numa escala de 1 a 10.		1,00				