



Instrumentos de Gestão

Guia de Orientações Técnicas

ccas

conselho coordenador da avaliação de serviços

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS TÉCNICOS	4
3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 6	
4. O CICLO DE GESTÃO	10
5. SISTEMA DE COORDENAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO	14
6. FASE DE PLANEAMENTO	16
6.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	16
6.2. PLANO DE ATIVIDADES	18
6.3. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	19
7. FASE DE EXECUÇÃO	23
7.1. MONITORIZAÇÃO	23
7.2. PEDIDOS DE REVISÃO	24
8. FASE DE AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO	25
8.1. RELATÓRIO DE ATIVIDADES	25
8.1.1. EXPRESSÃO QUALITATIVA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	26
8.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS	27
8.3. HETEROAVALIAÇÃO	27
8.4. UNIDADES HOMOGÉNEAS	28
9. SUPORTE TECNOLÓGICO	29
GLOSSÁRIO	30

Índice de Figuras

Figura 1. Matriz RACI – Modelo de Governança	2
Figura 2. Objetivos do SIADAP	7
Figura 3. Princípios do SIADAP	7
Figura 4. Modelo de articulação do sistema SIADAP e subsistemas SIADAP 1, 2, 3	8
Figura 5. Avaliação de desempenho e a transparência	9
Figura 6. Modelo do ciclo de gestão da avaliação do desempenho dos serviços, segundo a metodologia PDCA	10
Figura 7. Modelo do ciclo de gestão dos serviços	12
Figura 8. Documentos de gestão, responsáveis e respetivos prazos de entrega.....	13
Figura 9. Alinhamento da Estratégia	17
Figura 10. Calendário do ciclo de gestão estratégica e operacional	18
Figura 11. Características do QUAR.....	20
Figura 12. Modalidades da avaliação	25
Figura 13. Menções qualitativas de desempenho.....	26

1. INTRODUÇÃO

No quadro da organização da Administração Pública, a perspetiva estratégica do Governo, desencadeada na década de 1990, assenta na introdução de novas práticas de gestão, elegendo a gestão por objetivos e competências como a grande matriz da mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objetivos e resultados.

Este paradigma organizacional pressupõe a escolha de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de atuação da Administração Pública perante os cidadãos.

No âmbito do processo de reforma da Administração Pública, é criado em 2004 o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que viria a ser revisto posteriormente pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. A mudança preconizada por esta nova abordagem de avaliação na Administração Pública portuguesa focou-se na introdução da lógica de gestão por objetivos e competências, alinhando a ação de serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução de objetivos comuns. Não obstante, o sistema de avaliação dos serviços SIADAP¹ só seria implementado em 2008.

Tal como o próprio nome indica, o SIADAP prevê um sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

A introdução deste modelo de avaliação constituiu um desafio de aprendizagem ao longo destes anos para os serviços. Assim, e ainda que os serviços tenham vindo a demonstrar um elevado grau de maturidade na implementação e acompanhamento do ciclo de gestão, o Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços (CCAS), através do grupo de trabalho que o apoia, continuará a apoiar o desenvolvimento de boas práticas em todo o ciclo de gestão do desempenho, desde o planeamento até ao momento da avaliação, contribuindo, assim, para a aplicação proficiente dos três subsistemas do SIADAP.

Neste contexto é apresentado o presente guia, com o propósito de atualizar o conjunto de orientações técnicas já existentes - identificadas como Documentos históricos - bem como desenvolver uma nova geração de orientações que permita acomodar os desafios emergentes da gestão pública na implementação do SIADAP 1, em particular no que respeita à modernização e simplificação administrativa, formação profissional,

acompanhamento de entidades homogéneas, e ainda a necessária articulação entre a coordenação do desempenho e a coordenação dos programas orçamentais.

Assim, o Guia de Orientações Técnicas que agora se apresenta pretende reunir, de forma acessível, organizada e coerente, todo o referencial legislativo existente, bem como agregar as orientações técnicas produzidas ao longo da última década, eliminando eventuais redundâncias e sobreposições, promovendo as indispensáveis atualizações e garantindo os necessários graus de flexibilidade apoiando a ação dos serviços e organismos com atribuições em matéria de *planeamento, estratégia e avaliação* em cada uma das Áreas Governativas.

Posto isto, e tendo em vista manter uma dinâmica de atualização deste Guia de Orientações Técnicas, promovendo e potenciando os trabalhos *do* grupo de trabalho que operacionaliza tecnicamente as atividades que suportam o CCAS, identifica-se, conforme plasmado na seguinte Figura 1, a Matriz de Responsabilidades (RACI), que reflete o respetivo modelo de governança:

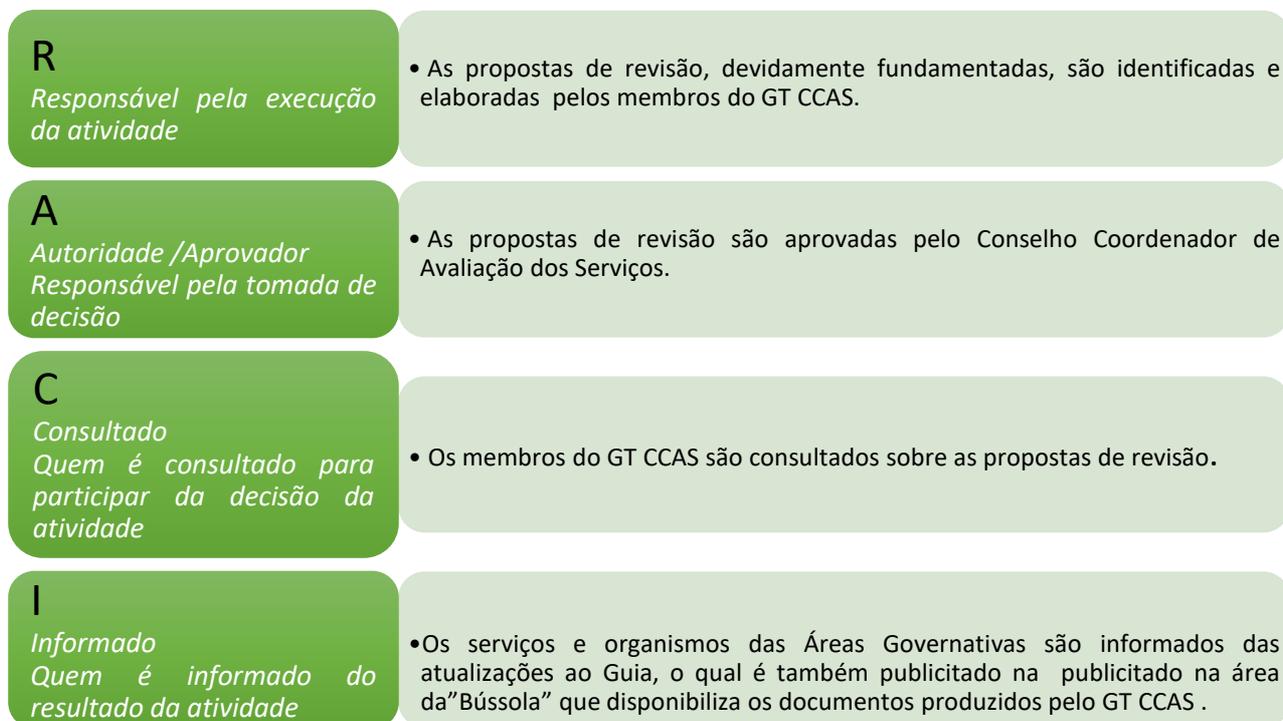


Figura 1. Matriz RACI – Modelo de Governança

Sem prejuízo das competências do CCAS, salvaguardando a natural evolução da realidade e respetivos instrumentos de gestão estratégica e de desempenho das entidades da administração central, a responsabilidade de garantir o impulso para a incorporação de eventuais processos de revisão e atualização recai sobre as entidades com atribuições em matéria de *planeamento, estratégia e avaliação* da Área Governativa .

2. LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS TÉCNICOS

Legislação

- **Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho** - Estabelece o regime da administração financeira do Estado;
- **Decreto-Lei nº183/96, de 27 de setembro** - Define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração Pública;
- **Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro** - Regulamenta a elaboração do balanço social na Administração Pública;
- **Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril** - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa;
- **Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro** - Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado;
- **Deliberação do Conselho de Ministros nº 772/2007, de 27 de dezembro** - Deliberação do Conselho de Ministros sobre as cartas de missão;
- **Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro** - Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP);
- **Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, nº 1/2010, de 7 de abril e nº 1/2015, de 1 de julho** - Recomendações do CPC sobre planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas;
- **Lei n.º 35/2014, de 20 de junho** - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- **Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio** - Estabelece a regra da prestação digital de serviços públicos, consagra o atendimento digital assistido como seu complemento indispensável e define o modo de concentração de serviços públicos em Lojas do Cidadão;
- **Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto** - Estabelece as regras e os deveres de transparência a que fica sujeita a realização de campanhas de publicidade institucional do Estado;
- **Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro** - Define o regime da formação profissional na Administração Pública;

- **Lei n.º 104/2019, de 6 de setembro** - Reformula e amplia o Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE);
- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017** - Aprova medidas tendentes à redução do consumo de papel e demais consumíveis de impressão na Administração Pública;
- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018** - Promove uma utilização mais sustentável de recursos na Administração Pública através da redução do consumo de papel e de produtos de plástico;
- **Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto** - Regime Jurídico Do Património Imobiliário Público;
- **Leis anuais do Orçamento do Estado;**
- **Circular Série A da Direção de Geral do Orçamento** – Instruções para preparação do Orçamento do Estado.

Documentos técnicos

- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007, SIADAP 1 - Construção Geral do QUAR – Linhas de Orientação,
- 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);
- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2009, Orientação Técnica do CCAS sobre a Autoavaliação dos Serviços, de 12 janeiro 2009;
- Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, sugestões de melhoria a introduzir no QUAR 2010, alteração do cálculo da taxa de realização dos objetivos, MFAP, 2009.
- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010, Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - Documento técnico n.º 1/2010;
- Perguntas mais frequentes no âmbito do SIADAP 1, disponível em <http://www.ccas.min-financas.pt/faq>;
- Glossário de termos de avaliação e gestão, criado pela Secção Especializada de Avaliação do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI).

3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, assenta numa conceção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e os dos que neles trabalham.

O SIADAP aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, aos serviços da administração regional autónoma e a administração autárquica.

Este âmbito de aplicação do SIADAP compreende também, sujeita às necessárias adaptações, os órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos Tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão, e outros órgãos independentes. O SIADAP não se aplica às entidades públicas empresariais e aos gabinetes de apoio, quer dos titulares dos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos Tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e outros órgãos independentes, quer dos membros do Governo. Aplica-se, assim, a todos os serviços públicos, designadamente aos serviços atípicos ou temporários (como as estruturas de missão), ainda que, relativamente a estas, com as adaptações impostas pela respetiva natureza.

Os objetivos globais que sustentam a implementação do SIADAP são os seguintes:

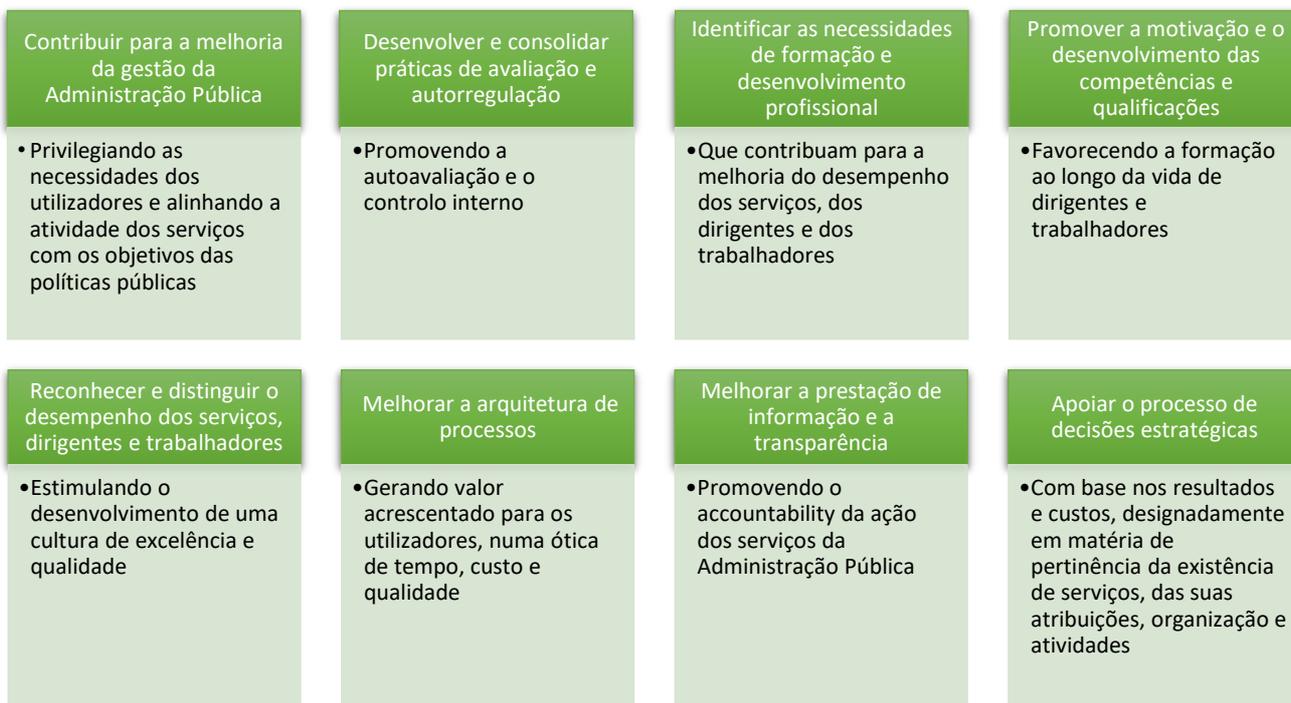


Figura 2. Objetivos do SIADAP

O SIADAP obedece aos seguintes princípios:

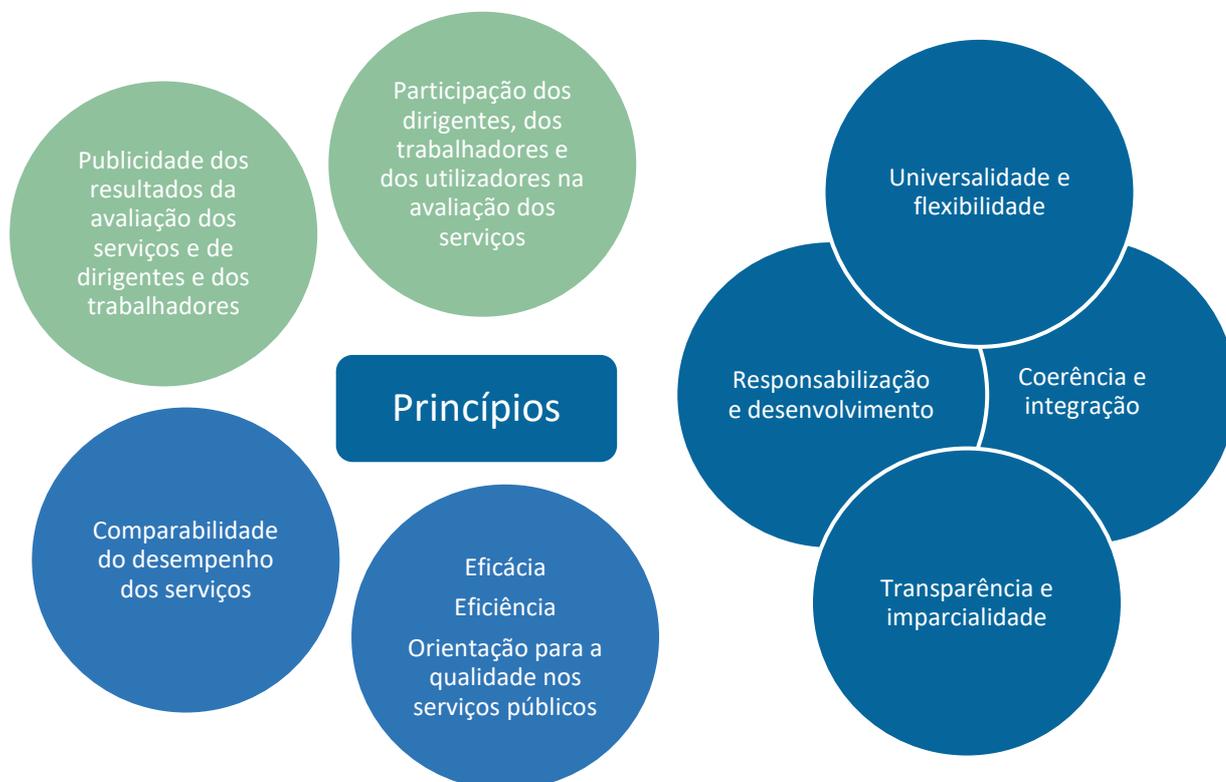


Figura 3. Princípios do SIADAP

Conforme ilustra a Figura 4, o SIADAP integra três subsistemas de avaliação que funcionam de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do planeamento, objetivos do ciclo de gestão do serviço, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

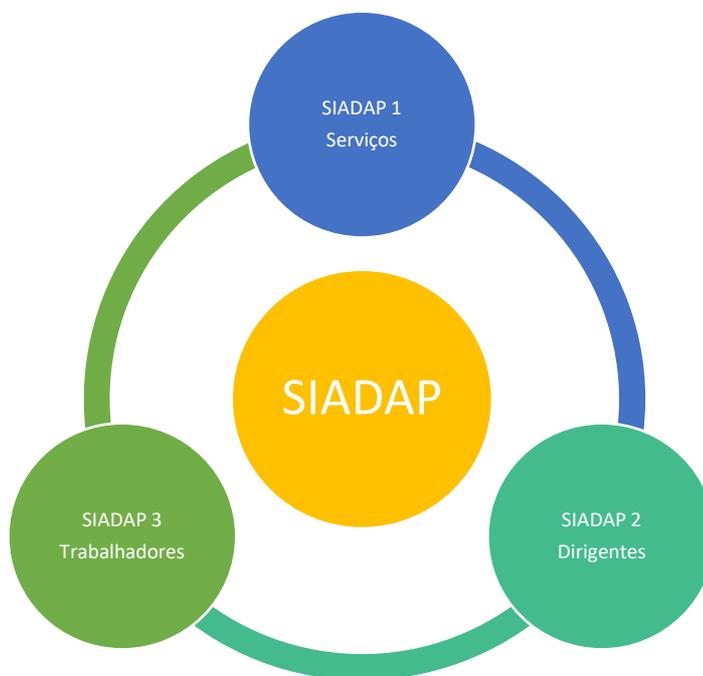


Figura 4. Modelo de articulação do sistema SIADAP e subsistemas SIADAP 1, 2, 3

Em particular, o SIADAP 1 destina-se a avaliar o desempenho dos Serviços, reforçando uma cultura de avaliação e responsabilização na Administração Pública, traduzida na obrigatoriedade da publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em articulação com o ciclo anual de gestão, de modo a assegurar a transparência e imparcialidade.

A avaliação de desempenho de cada Serviço materializa-se na construção do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), documento anual, sujeito à aprovação pela tutela e publicitação obrigatória na página eletrónica do serviço.

Este instrumento de gestão constitui um documento de prestação de contas, sujeito a avaliação permanente, que garante o processo de planeamento, implementação, desenvolvimento e monitorização eficiente e posterior avaliação e *benchmarking*.

A avaliação do desempenho, em particular dos serviços, constitui um importante instrumento de transparência quer interna quer externa, promovendo a participação e cidadania:



Figura 5. Avaliação de desempenho e a transparência

4. O CICLO DE GESTÃO

O ciclo de gestão pode definir-se como um conjunto de etapas com influências recíprocas, capazes de garantir a fixação de objetivos, a execução dos mesmos pela mobilização dos diferentes tipos de recursos organizacionais necessários e a avaliação dos resultados obtidos.

Seguindo a metodologia do PDCA - Planear, Executar, Controlar e Avaliar, a figura abaixo ilustra o modelo do ciclo de gestão da avaliação de desempenho dos serviços, cuja finalidade se prende com a geração de resultados que atendam ao desenvolvimento da qualidade da sua prestação.

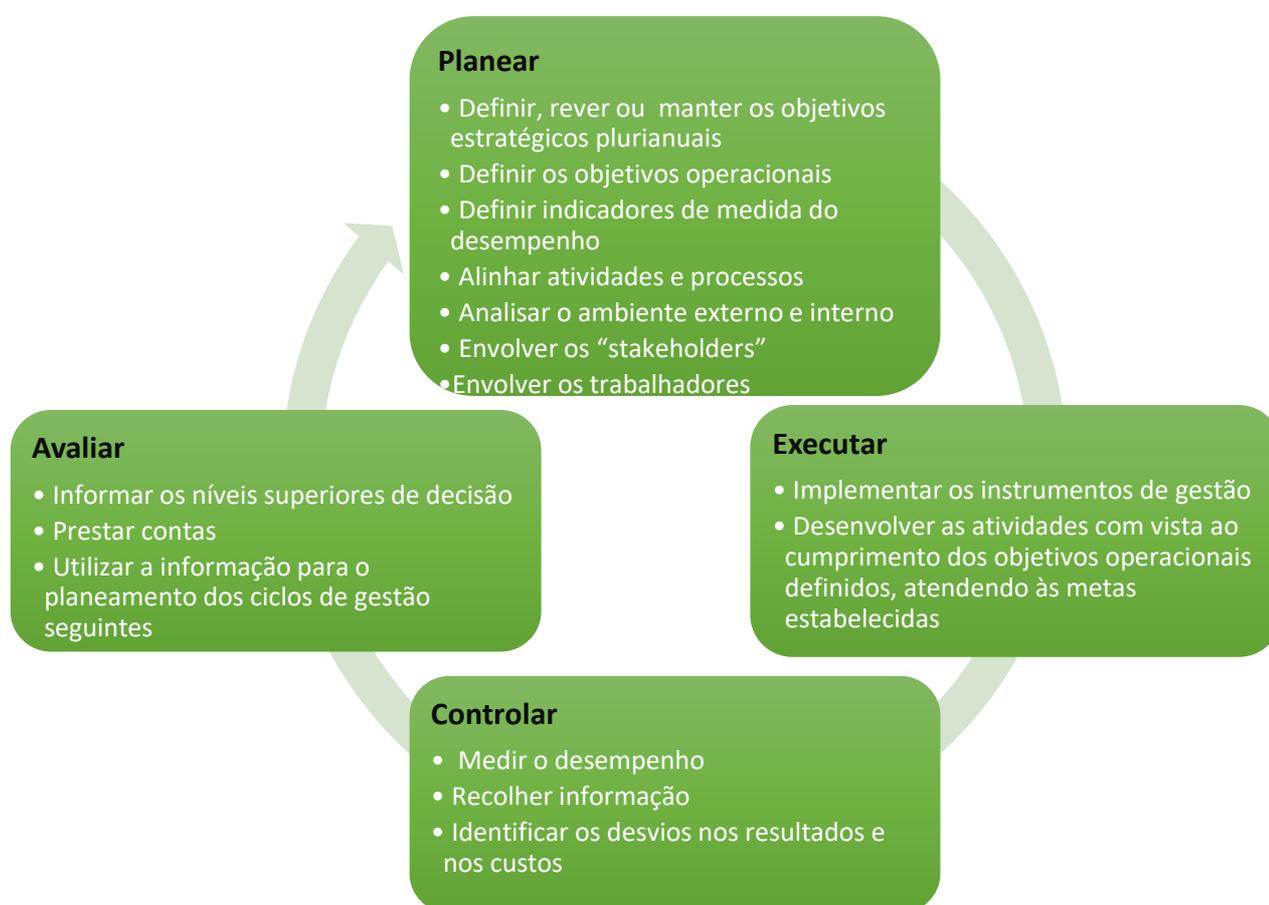


Figura 6. Modelo do ciclo de gestão da avaliação do desempenho dos serviços, segundo a metodologia PDCA

O ciclo de gestão inicia-se com a fixação dos objetivos dos serviços para o ano seguinte, definidos tendo por base o Programa do Governo, a Lei Orgânica, as Orientações da Tutela, a Carta de Missão do dirigente máximo, o Plano Estratégico da entidade, caso exista, bem como os elementos constantes na proposta de Orçamento e respetivo Mapa de Pessoal.

Seguidamente procede-se à elaboração do Plano de Atividades e QUAR do serviço, incluindo a definição dos objetivos operacionais, das atividades, dos projetos e dos indicadores de desempenho e respetivas metas e fontes de verificação. Estes dois instrumentos devem ser totalmente coerentes entre si.

Durante o período de execução ocorre a monitorização regular do QUAR e Plano de Atividades, estando prevista a possibilidade de eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo.

O ciclo de gestão encerra-se com o reporte e prestação de contas, através da elaboração e submissão do Relatório de Atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o Balanço Social e o Relatório de Autoavaliação previsto na lei do SIADAP.

O ciclo gestão dos serviços, na perspetiva dos instrumentos a produzir, pode representar-se de acordo com a seguinte figura:

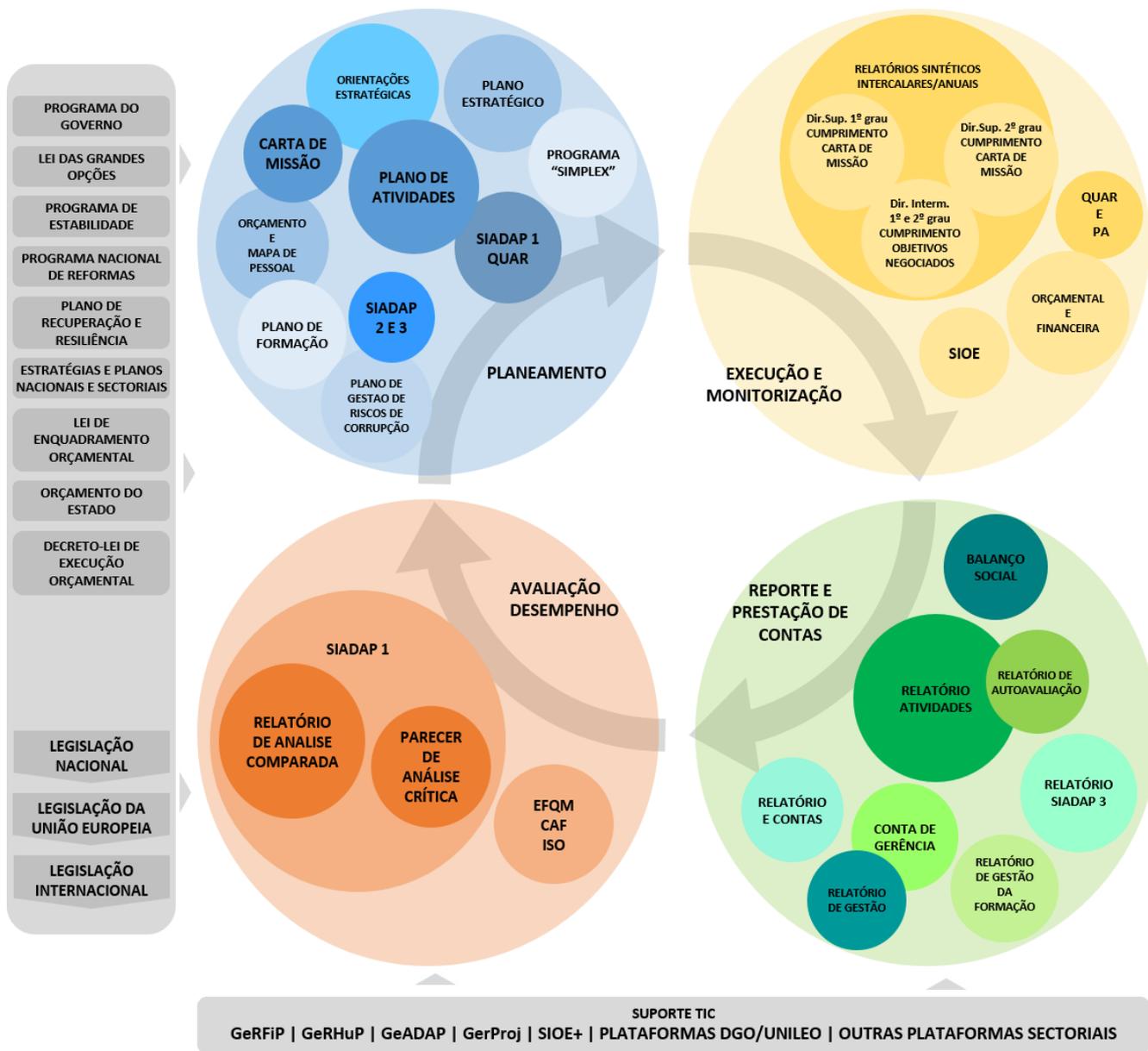


Figura 7. Modelo do ciclo de gestão dos serviços¹

¹ Fonte: GPEARI – Ministério das Finanças

Tomando como referência o previsto na legislação, sistematizam-se na figura seguinte os principais documentos, responsáveis e prazos a considerar:

FASES	Entidade responsável	Data	Documentos
PLANEAMENTO	Serviço	Até 30nov	Elaboração do Plano de Atividades e QUAR para o ano N+1 e envio ao serviço coordenador, para análise e validação técnica
	Serviço Coordenador	30nov 15dez	Validação técnica do QUAR, aferição da coerência com o Plano de Atividades e envio para aprovação pela tutela
	Tutela	Até 15dez	Aprovação do Plano de Atividades e QUAR
	Serviço		Divulgação, na página eletrónica, do Plano de Atividades e QUAR após aprovação pela tutela
MONITORIZAÇÃO	Serviço	Mensal, trimestral, semestral, outra	Monitorização, análise e justificação de desvios e eventual pedido de revisão do Plano de Atividades e QUAR e envio ao serviço coordenador para validação técnica
	Serviço Coordenador		Análise das monitorizações, avaliação do risco de incumprimento/superação excessiva, parecer sobre eventuais pedidos de revisão e submissão à Tutela
	Tutela		Acompanhamento das monitorizações e decisão sobre pedido de revisão do Plano de Atividades e QUAR
AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO	Serviço	15abr	Elaboração e envio do Relatório de Atividades, incluindo a Autoavaliação, ao Serviço Coordenador para emissão de parecer com análise crítica e submissão do mesmo à tutela
	Serviço Coordenador	30mai (Indicativo)	Emissão de parecer com análise crítica da autoavaliação do serviço e envio à Tutela
	Tutela		Após o parecer com análise crítica do Serviço Coordenador, aprovação do Relatório de Atividades e homologação ou alteração da menção qualitativa proposta pelo dirigente máximo do serviço
	Serviço		Divulgação, na página eletrónica, do Relatório de Atividades, após homologação Divulgação do parecer do serviço coordenador, em caso de discordância com a menção proposta pelo dirigente máximo
ANÁLISE COMPARADA	Serviço Coordenador		Envio ao/à Ministro/a do Relatório de Análise Comparada, com lista ordenada de serviços, tendo por referência os resultados reportados em sede de autoavaliação (SIADAP 1) Identificação dos serviços que devam ser objeto de heteroavaliação e conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
	Ministro/a		Tomada de conhecimento do Relatório de Análise Comparada e validação da lista ordenada de serviços

Figura 8. Documentos de gestão, responsáveis e respetivos prazos de entrega

5. SISTEMA DE COORDENAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO

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 - Gabinetes de Planeamento e ou Secretarias-Gerais - a seguir denominado Serviço Coordenador.

Compete aos Serviços Coordenadores assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com as diferentes estratégias transversais e sectoriais dentro de cada Área Governativa, e a sua articulação com o SIADAP1.

É também da competência dos Serviços Coordenadores:

- Apoiar a identificação de indicadores de desempenho e mecanismos de operacionalização dos parâmetros de avaliação - eficácia, eficiência e qualidade;
- Apoiar os serviços, designadamente através de guiões de orientação e de instrumentos de divulgação de boas práticas;
- Validar os indicadores de desempenho e os mecanismos de operacionalização;
- Monitorizar os sistemas de informação e de indicadores de desempenho e, em especial, o QUAR, quanto à fiabilidade e integridade dos dados;
- Promover a criação de indicadores de resultado e de impacte ao nível dos programas e projetos desenvolvidos por um ou mais serviços de modo a viabilizar comparações nacionais e internacionais;
- Emitir parecer com análise crítica das autoavaliações constantes dos relatórios de atividades de cada serviço.

Compete ao Serviço Coordenador fixar o respetivo calendário de monitorização, podendo este estar adaptado e alinhado com a monitorização de políticas públicas para as quais o ministério/serviço contribuem diretamente, bem como com o ciclo de reporte orçamental.

Por último, os Serviços Coordenadores devem, ainda, efetuar uma análise comparada de todos os serviços do ministério com vista a:

- Identificar, anualmente, os serviços que se distinguiram positivamente ao nível do seu desempenho;

- Identificar, anualmente, os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objetivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objeto de heteroavaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

Em resumo, os serviços de cada Área Governativa:

- Até 30 de Novembro de cada ano, iniciam ou prosseguem a construção do QUAR e Plano de Atividades, que enviam aos Serviços Coordenadores, os quais validam ambos os documentos e aferem a sua coerência, para posterior submissão a aprovação pelo membro da(s) tutela(s) competente(s);
- Durante a fase de execução e nas datas estabelecidas, enviam aos Serviços Coordenadores informação sobre os exercícios internos de monitorização do QUAR e Plano de Atividades, incluindo a análise dos resultados alcançados e justificação dos eventuais desvios;
- Até 15 de abril, enviam aos Serviços Coordenadores o Relatório de Atividades, incluindo a Autoavaliação, para emissão de parecer de análise crítica, a enviar ao respetivo membro da tutela, tendo em vista a homologação ou alteração da menção qualitativa proposta pelo dirigente máximo do serviço.

6. FASE DE PLANEAMENTO

A fase de planeamento integra-se no ciclo de gestão, iniciando-se com a fixação dos objetivos dos serviços para o ano seguinte, com base nos documentos de política, estratégicos, transversais e sectoriais, bem como as orientações da Tutela, a Carta de Missão do dirigente máximo, o Plano Estratégico da entidade, caso exista, bem como os elementos constantes na proposta de Orçamento e respetivo Mapa de Pessoal.

6.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico dos serviços e entidades da Administração Pública constitui um instrumento de planeamento plurianual e prospetivo, de carácter não obrigatório, que define as grandes linhas orientadoras e as prioridades para a ação do respetivo serviço ou entidade, contribuindo para a sustentabilidade e coerência das políticas públicas a médio e longo prazo.

Na elaboração do Plano Estratégico deve garantir-se o seu alinhamento com os documentos de política e demais instrumentos-chave de governação, assim como o devido enquadramento pelas orientações estratégicas definidas pelo membro do Governo que exerce o poder de direção ou tutela sobre o serviço ou entidade, designadamente as definidas nos termos da Lei de Enquadramento Orçamental e concretizadas através dos respetivos programas orçamentais.

Articula-se, também, com a Carta de Missão, na qual são definidos de forma explícita os objetivos, devidamente quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, sem prejuízo da sua revisão, sempre que tal se justifique, por alterações de contexto geral ou por circunstâncias específicas que o determinem, mediante orientação do respetivo membro do Governo.

A expressão deste alinhamento pode ser representada sumariamente através da figura, abaixo:

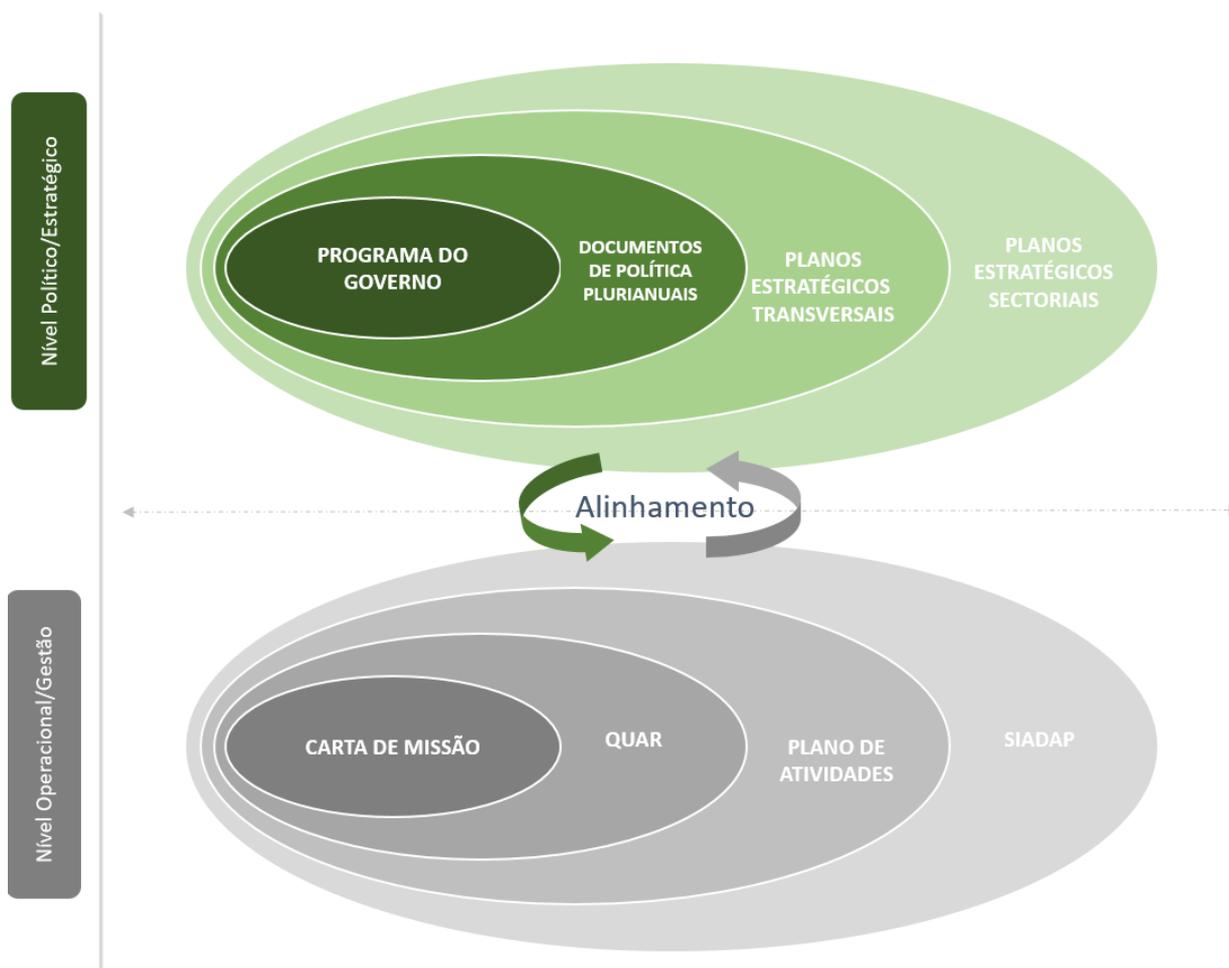


Figura 9. Alinhamento da Estratégia

Este documento deve refletir o cumprimento da missão, visão e valores da organização, através dos Objetivos Estratégicos plurianuais, superiormente determinados, respetivos indicadores e metas. Anualmente, os serviços e entidades asseguram o alinhamento do disposto neste instrumento com os Objetivos Operacionais constantes do QUAR e Plano de Atividades, cuja arquitetura de articulação se ilustra na figura abaixo:

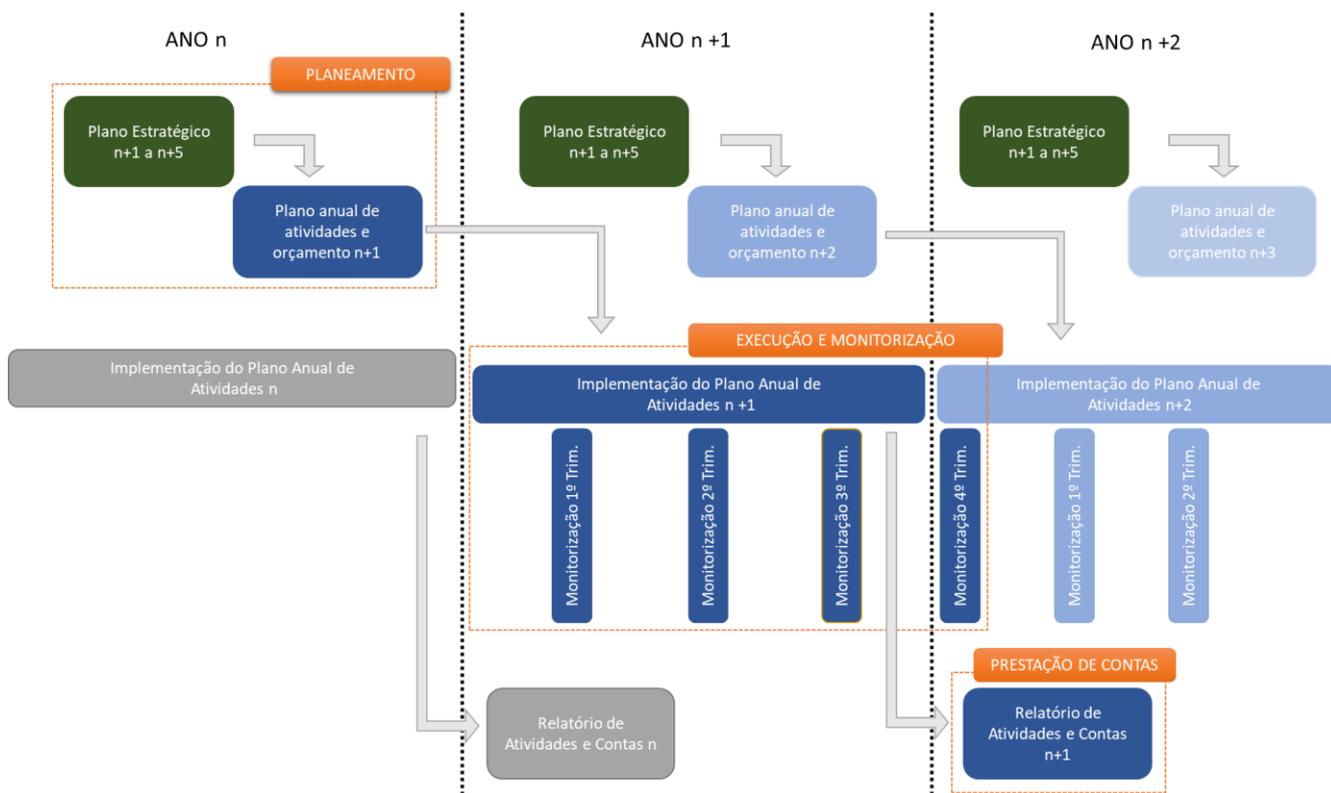


Figura 10. Calendário do ciclo de gestão estratégica e operacional²

Os serviços que não dispõem de Plano Estratégico têm como referência as orientações estratégicas definidas em articulação com a tutela.

6.2. PLANO DE ATIVIDADES

O Plano de Atividades dos serviços e entidades da Administração pública é o instrumento de planeamento anual que operacionaliza a estratégia plurianual dos serviços e organismos, articula-se com o SIADAP e integra os objetivos, as atividades, os projetos e os indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica.

O Plano de Atividades fundamenta a proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação do Orçamento do Estado, devendo ser corrigido em função deste após a apresentação da Proposta da Lei do Orçamento.

No processo de elaboração do Plano de Atividades devem os dirigentes dos serviços e organismos fomentar e assegurar a efetiva participação dos respetivos trabalhadores, bem como de outros stakeholders.

² Fonte: Caldeira, J. (2015) *Guidelines para a elaboração do Plano Estratégico – Boas Práticas no Setor Público*

No caso de o serviço integrar unidades homogêneas sobre as quais detenha o poder de direção, deve ser assegurada a conceção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade. O sistema de indicadores deve refletir o conjunto das atividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa ótica de eficiência relativa, para cada grupo homogêneo, em cada serviço.

Concluída a sua elaboração e aprovação, o Plano de Atividades e QUAR devem ser divulgados por todos os trabalhadores do serviço ou organismo e publicados na respetiva página eletrónica.

O Plano de Atividades deve respeitar o modelo definido na Especificação Técnica.

6.3. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

O Quadro de Avaliação e Responsabilização é um quadro referencial que articula e resume a missão do serviço, o seu propósito de ação (objetivos estratégicos), a aferição da sua concretização, através da definição dos objetivos operacionais e respetivos indicadores de medida do desempenho, e a explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.

O QUAR é configurado como o alicerce do sistema de avaliação do desempenho de todo e qualquer organismo público, o qual é objeto de uma permanente atualização em função da evolução do ciclo de gestão de cada serviço e da evolução da realidade externa.

Os documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

Tendo por base as projeções orçamentais e o Mapa de Pessoal aprovado, prossegue-se a finalização do QUAR e do Plano de Atividades, sendo os mesmos remetidos ao Serviço Coordenador para validação e emissão de parecer técnico até 30 de novembro e posterior envio à tutela, que os deverão aprovar até 15 de dezembro.

Do ponto de vista externo – para o decisor político e para o cidadão comum – o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor. O QUAR é, também, um instrumento de comunicação, facilitando a compreensão da política ministerial, permitindo uma análise consolidada com base neste instrumento de gestão dos vários serviços.

O QUAR não tem por vocação cobrir todos os campos de atividade do serviço, mas sim permitir uma visão sistematizada e elucidativa do seu posicionamento e dos principais compromissos e prioridades de desempenho do serviço para o ciclo de gestão. Assim, o QUAR deve ser:



Figura 11. Características do QUAR

Deste modo, o QUAR concentra num único suporte um conjunto de informações, detalhadas na Especificação Técnica, sendo de destacar as seguintes:

- **Missão do Serviço**, o seu propósito fundamental, sua razão de ser e sua finalidade. Deve ser entendida como uma “chave mestra” na condução da organização. Tem relação direta com a identidade da organização e, por esse motivo, geralmente não sofre alterações com o passar dos anos. Resulta da resposta às seguintes questões - Existimos para quê? Servimos quem? Prestamos que serviços?
- **Objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente** resultam da missão e visão partilhada dos gestores sobre a organização. São definidos no plano estratégico ou resultam de orientações estratégicas definidas em conjunto com a tutela.
- **Objetivos operacionais anualmente fixados, por parâmetro e, em regra, hierarquizados** enunciados de uma intenção geral de realização através do desempenho. No mínimo devem ser fixados 3 objetivos, um por parâmetro/dimensão de Eficácia, Eficiência e Qualidade. O número de objetivos deve ser ajustado em função do negócio de cada serviço e da sua gestão interna. Devem ser selecionados aqueles que correspondem às ações com maior expressão financeira e/ou às que apresentem os maiores desafios das opções estratégicas públicas e consideradas mais importantes.
- **Indicadores de desempenho, metas, valor crítico e respetiva justificação.** Os indicadores são a medida para aferir o cumprimento de um objetivo que se pretende alcançar. Representam uma grandeza ou um cálculo (n.º, % ou taxa) e estão associados a uma meta - que poderá ter margem de

tolerância - e um valor crítico, estando este convencionado que representa um *benchmark* ou o resultado obtido numa situação ótima.

- **Fontes de verificação** que suportam a avaliação, devendo encontrar-se registadas para poderem fazer prova de execução quando solicitadas. Devem assentar num sistema de medição de indicadores que, em certas circunstâncias, poderá beneficiar em ser automatizado.

A informação deve ser fiável (representação fiel da realidade) e íntegra (protegida contra alterações não autorizadas). A fiabilidade e integridade da informação deve ser assegurada através:

- Da explicitação e divulgação das regras de construção e gestão de dados;
- Da utilização de indicadores suscetíveis de decomposição;
- Da realização de controlos periódicos;
- Da escolha de indicadores leves (que não complexifiquem o processo, nem o sobrecarreguem com informação sem grande valor acrescentado).

A fiabilidade das fontes de verificação adquire fundamentalmente importância na avaliação, durante a qual o avaliador deverá sempre assegurar-se da consistência entre um resultado apresentado e as evidências recolhidas, relativamente aos critérios e subcritérios de meios relevantes.

- **Os meios disponíveis**, designadamente os recursos humanos e financeiros:

No que respeita aos **recursos humanos**, deve ficar evidenciado a natureza e quantidade de pessoas planeadas para o ciclo de gestão e os que, efetivamente, contribuíram para os resultados alcançados durante aquele ciclo. Para a comparabilidade de desempenhos, ao nível dos recursos humanos, deve ser atribuída uma pontuação para cada tipologia de carreira, em função dos graus de complexidade funcional, previsto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Nos **recursos financeiros** deve ser efetuada uma comparação entre os valores estimados e realizados, para cada uma das componentes: Orçamento de Funcionamento e Orçamento de Projetos, com base nos montantes aprovados no orçamento do serviço para cada ano e nos montantes despendidos (refletidos na conta de gerência).

Para mais informações e detalhes deverão ser consultadas as Especificações Técnicas.

- **Objetivos mais relevantes**: para este efeito, são considerados objetivos mais relevantes aqueles que, somando os pesos por ordem decrescente de contribuição para a avaliação final, perfaçam uma percentagem igual ou superior a 50%, resultante do apuramento de, pelo menos, metade dos objetivos, independentemente da sua natureza (eficácia, eficiência e qualidade).

- **Grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos:** aplicação da metodologia e ferramentas que suportam a monitorização (ex.: plataformas eletrónicas), expresso numa taxa percentual aferida através da fórmula de cálculo dos resultados do QUAR.
- **Identificação de desvios e, sinteticamente, as respetivas causas.**
- **Avaliação final do desempenho,** com taxa de execução global do QUAR.

A cada objetivo que venha a ser fixado em cada um dos parâmetros de avaliação tem de ser associado, pelo menos, um indicador de medida e a respetiva fonte de verificação, sendo todos os objetivos graduados com um dos níveis acima mencionados (i.e. estratégicos ou operacionais).

Adicionalmente, deverão os serviços elaborar a **Matriz de Enquadramento de objetivos estratégicos e objetivos operacionais**, evidenciando o alinhamento e relacionamento – direto ou indireto – entre os objetivos operacionais e o seu contributo para cada objetivo estratégico.

O QUAR é fixado e mantido atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada Área Governativa.

7. FASE DE EXECUÇÃO

Durante o período de execução ocorre a monitorização regular do QUAR e do Plano de Atividades, estando prevista a possibilidade de eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo.

7.1. MONITORIZAÇÃO

O processo de monitorização tem como objetivo aferir os resultados obtidos na execução do QUAR e Plano de Atividades, para garantir o melhor desempenho organizacional do serviço.

Cada serviço ou entidade deve adotar o processo de monitorização e controlo que melhor se adequa às suas características organizativas e de gestão interna, incluindo o acompanhamento das entidades homogêneas, caso as detenha, devendo garantir:

- *Acompanhamento do desempenho do Serviço ao longo do ano;*
- *Identificação dos desvios de execução face às metas;*
- *Reflexão acerca das causas dos desvios;*
- *Identificação das fragilidades do planeamento e dos recursos afetos;*
- *Apoio ao reajustamento das metas;*
- *Antecipação de futuros constrangimentos;*
- *Alerta para a necessidade de medidas corretivas;*
- *Promoção do alinhamento dos trabalhadores com os objetivos;*
- *Diminuição da probabilidade de incumprimento das metas;*
- *Aumento da probabilidade de atingir o mérito.*

O serviço ou entidade envia o relatório das monitorizações regulares do QUAR ao Serviço Coordenador, para uma análise sintética e global e submissão ao competente membro da tutela.

O serviço ou entidade poderá ainda remeter a monitorização do Plano de Atividades na sua versão integral ou parcelarmente, de acordo com orientações dos Serviços Coordenadores de cada área governativa.

7.2. PEDIDOS DE REVISÃO

Encontra-se prevista na lei do SIADAP a possibilidade de eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo.

A reformulação de objetivos é submetida, para validação prévia, ao Serviço Coordenador, para posterior submissão ao competente membro da tutela.

Note-se, no entanto, que essa reformulação:

- Deve ocorrer logo que conhecidos os factos 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;
- Não deve ocorrer durante o último trimestre 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);
- Os pedidos de revisão devem ser acompanhados de monitorização atualizada.

8. FASE DE AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO

O ciclo de gestão encerra-se com o reporte e prestação de contas, através da elaboração e submissão do Relatório de Atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o Balanço Social e o Relatório de Autoavaliação previsto na lei do SIADAP, bem como outra informação relevante para a prestação de contas.

A Lei do SIADAP prevê também a heteroavaliação como modalidade de avaliação de desempenho dos serviços, a qual pode ser solicitada pelo serviço em alternativa à autoavaliação. Nesta situação, restam os procedimentos legais próprios à heteroavaliação, os quais não resultam na atribuição de uma expressão qualitativa da avaliação.

Esta possibilidade constitui uma exceção ao carácter obrigatório da autoavaliação, ressaltando daqui que um serviço pode ser sujeito a heteroavaliação por proposta do Serviço Coordenador ou por solicitação própria.

Assim, as modalidades de avaliação de desempenho dos serviços previstas no SIADAP 1 são as seguintes:

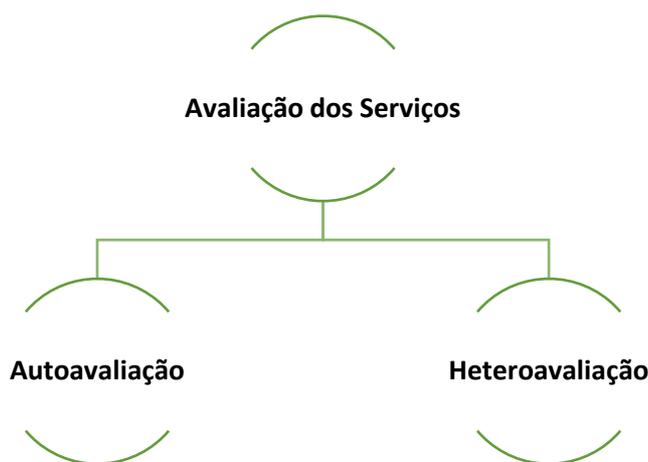


Figura 12. Modalidades da avaliação

8.1. RELATÓRIO DE ATIVIDADES

O Relatório de Atividades é um instrumento anual de avaliação do grau de cumprimento dos objetivos fixados, com referência ao Plano de Atividades, ao QUAR, ao Orçamento e ao Mapa de Pessoal, enviado até 15 de abril, ao Serviço Coordenador e deve incluir a menção de desempenho proposta pelo dirigente máximo do serviço, como resultado da autoavaliação.

Com base no Relatório de Atividades, o Serviço Coordenador elabora parecer de análise crítica da autoavaliação dos serviços, que submete ao respetivo membro da tutela, tendo em vista a homologação ou alteração da menção qualitativa proposta pelo dirigente máximo do serviço.

A autoavaliação, prevista na lei do SIADAP, que é parte integrante do Relatório de Atividades, deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados, de acordo com os objetivos fixados no QUAR do serviço.

Caso o serviço integre unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direção, deverá ter assegurado a criação de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade e monitorização, sendo a qualidade desta obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço.

Por questões de harmonização, e de maneira a facilitar a comparabilidade entre serviços, apresenta-se um modelo de estrutura de Relatório de Atividades, de acordo com Especificação Técnica respetiva, o qual deve ser seguido pelos serviços, podendo ser objeto de adaptações ou diferente sistematização, respeitando, justamente, o conteúdo definido.

8.1.1. EXPRESSÃO QUALITATIVA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A partir da concretização global do QUAR, tendo em conta o grau de realização alcançado em todos os objetivos, sobretudo pelos considerados dos mais relevantes, o dirigente máximo do serviço propõe uma das seguintes menções qualitativas de desempenho:



Figura 13. Menções qualitativas de desempenho

8.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS

O processo de avaliação integrado no ciclo de gestão prevê que os resultados da autoavaliação, apresentados nos Relatórios de Atividades, sejam remetidos aos Serviços Coordenadores, para efeitos de apreciação e emissão de parecer com análise crítica da autoavaliação, o qual é submetido às respetivas tutelas, para homologação, ou não, das menções qualitativas propostas pelos dirigentes máximos dos serviços.

Os Serviços Coordenadores de cada ministério devem também proceder à sua autoavaliação, nos mesmos moldes e com os mesmos critérios e para os mesmos efeitos dos restantes serviços.

De forma a promover a uniformização da informação a prestar às Tutelas, os Serviços Coordenadores deverão emitir o parecer de análise crítica da autoavaliação dos serviços, aplicando o modelo disponibilizado na Especificação Técnica.

Na sequência da homologação ou alteração da menção qualitativa proposta pelo dirigente máximo do serviço, pela tutela, e sustentado nos resultados da aplicação da matriz de avaliação, tendo por base a informação constante dos Relatórios de Atividades, é elaborado um Relatório de Análise Comparada de todos os serviços de cada área governativa, tendo em vista:

- Propor ao/à Ministro/a uma lista ordenada/ranking dos serviços;
- Identificar os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objetivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objeto de heteroavaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

Saliente-se que o relatório de análise comparada é um documento instrumental para suporte à decisão da tutela, não estando sujeito a divulgação pública. Contudo, após a conclusão do processo avaliativo, reveste-se de todo o interesse debater com os serviços os pontos fortes/fracos identificados, bem como as possibilidades de melhoria do desempenho dos serviços.

8.3. HETEROAVALIAÇÃO

Os Serviços Coordenadores identificam os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objetivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objeto de heteroavaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI).

A este Conselho cabe propor o programa anual de heteroavaliação para aprovação por deliberação o Conselho de Ministros e promover a execução do programa aprovado, nomeadamente através da prestação de apoio técnico ao processo de seleção dos operadores externos.

Neste sentido, foi criada uma secção especializada do Conselho Coordenador do SCI com a função de dinamizar e coordenar as heteroavaliações e propor ao Governo a política de heteroavaliações, definir os termos de referência das avaliações e validar a qualidade do trabalho realizado pelos diversos operadores.

O processo de seleção e contratação de operadores externos, bem como os encargos administrativos e financeiros decorrentes da heteroavaliação por eles realizada, é da responsabilidade das Secretarias-gerais de cada ministério.

No caso dos serviços que sejam objeto de heteroavaliação, estes tomam conhecimento do projeto de relatório da heteroavaliação para que se possam pronunciar. Em seguida, o Conselho Coordenador do SCI emite um parecer, num prazo não superior a trinta dias após a pronúncia do serviço avaliado, onde são efetuadas apreciações sobre a qualidade dos relatórios de heteroavaliação e as recomendações que entender pertinentes, salientando os pontos positivos e os suscetíveis de melhoria.

Este parecer é enviado aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública e ao ministro sob cuja direção ou superintendência se encontre o serviço avaliado.

8.4. UNIDADES HOMOGÉNEAS

No caso de o serviço integrar unidades homogéneas, a cada uma deve ser atribuída uma avaliação final de desempenho nos termos da Lei do SIADAP - *Desempenho bom*, *Desempenho satisfatório* e *Desempenho insuficiente* - ou, em alternativa, deve ser elaborada lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação.

O atrás referido é igualmente aplicável, com as devidas adaptações, a serviços centrais que desenvolvem o mesmo tipo de atividades e/ou fornecem o mesmo tipo de bens ou prestam o mesmo tipo de serviços dos que são assegurados por unidades homogéneas.

No caso de as unidades homogéneas constituírem serviços periféricos de ministério, compete ao Serviço Coordenador assegurar o cumprimento destas disposições.

9. SUPORTE TECNOLÓGICO

O GEADAP é a solução tecnológica que operacionaliza o SIADAP 123 (serviços, dirigentes e demais trabalhadores), cujo acesso é efetuado através do endereço eletrónico www.geadap.gov.pt, mediante a utilização de uma *password*.

No âmbito do SIADAP 1, permite o carregamento, monitorização e reporte do QUAR em plataforma única e transversal a todos os serviços da Administração Pública.

GLOSSÁRIO

Conceito	Definição
Autoavaliação	Avaliação efetuada pelos grupos, organizações ou comunidades que participaram diretamente na implementação de uma intervenção. Normalmente é complementada com avaliações externas. A autoavaliação é particularmente útil para auxiliar os gestores, promotores e <i>stakeholders</i> a melhorar a sua <i>performance</i> e conduzir os programas no decurso da sua implementação.
Avaliação	Investigação sistemática, planeada e dirigida que permite a identificação e obtenção de informação válida, fiável e pertinente, por forma a efetuar uma valoração de uma intervenção pública ou de um serviço, traduzida pela emissão de um juízo, efetuado com base em determinados critérios.
Avaliação de desempenho	Sistema de avaliação de resultados das pessoas, das equipas e das organizações, em função de objetivos previstos ou de critérios/padrões pré-definidos. O SIADAP prevê a avaliação de desempenho dos serviços com base em 3 parâmetros: objetivos de eficácia, eficiência e qualidade. Inclui quer a autoavaliação, quer a heteroavaliação de serviços.
<i>Benchmarking</i>	O <i>benchmarking</i> consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações».
Competências	Parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequados ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.
Desempenho	Medida de realização alcançada por um indivíduo, equipa, organização ou processo.
Estratégia	Um plano de longo prazo de ações prioritizadas para alcançar os objetivos globais ou cumprir a missão de uma organização.
Heteroavaliação	Avaliação efetuada por uma entidade independente e externa da entidade avaliada visando obter sobre esta um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou de outra forma detetados, bem como de outras situações que indiciem maior insatisfação por parte dos utilizadores externos e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros. No caso do SIADAP esta responsabilidade está cometida ao Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspeções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.
Indicador	Medida de um objetivo 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.
Indicador de desempenho	Variável que permite identificar alterações devidas à intervenção ou que demonstra o grau de concretização de resultados face ao planeado.
Indicadores de eficácia	São indicadores de realização, de resultado e de impacto.
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.
Indicadores de impacto	Dizem respeito às consequências do programa, aos efeitos imediatos, produzindo-se com algum tempo de distância face aos resultados.
Indicadores de qualidade	A qualidade pode ser medida na perspetiva da satisfação expressa pelos utentes ou na ótica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes

Conceito	Definição
	correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos.
Indicadores de realização	Expressam os outputs materiais de uma intervenção operacional, ou seja, o número de unidades físicas ou monetárias que são produzidas ou criadas (por exemplo, quilómetros de estradas construídos, número de empresas que receberam apoio financeiro, número de ações de formação).
Indicadores de recursos	Respeitam ao orçamento afeto ao serviço / programa, compreendendo os recursos humanos, técnicos e financeiros. Estes últimos permitem acompanhar o desenvolvimento em termos de compromissos e de pagamentos, bem como de receitas e recebimentos.
Indicadores de resultado	Estes indicadores traduzem os efeitos imediatos sobre os beneficiários diretos do serviço / programa. Podem ser de natureza física (Ex: redução do tempo de trajeto) ou financeira (Ex: baixa do custo dos transportes).
Indicadores de sustentabilidade	Estes indicadores evidenciam em que medida os efeitos positivos de um programa (medidos pela sua utilidade) perduram após o mesmo ter terminado.
Meta	Projeção futura de realização em tempo determinado, numa área de reconhecida responsabilidade. Uma meta envolve a conversão de objetivos em tarefas que sejam faseadas no tempo, possíveis, quantificáveis e alcançáveis.
Missão	Conceito de gestão estratégica, pelo qual uma organização deve definir a sua finalidade, a imagem que pretende transmitir aos seus clientes e as atividades principais que se propõe prosseguir.
Monitorização	Processo contínuo de recolha sistemática de informação para indicadores específicos, com o objetivo de informar os gestores sobre o progresso das atividades, sobre o grau de concretização dos objetivos definidos e sobre a utilização de fundos.
Objetivos	Parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra, quantificáveis.
Objetivos estratégicos	São os objetivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir.
Objetivos operacionais	A formulação mais concreta de um objetivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objetivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de atividades e ações.
Desempenho Bom	Atingiu todos os objetivos, superando alguns.
Desempenho Satisfatório	Atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes.
Desempenho Insuficiente	Não atingiu os objetivos mais relevantes.
Eficácia	Orientação da gestão e da ação dos serviços com vista à obtenção dos resultados previstos.
Eficiência	Relação entre os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos.
Objetivos de eficácia	Medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados.
Objetivos de eficiência	Relação entre os bens produzidos, os serviços prestados e os recursos utilizados.
Objetivos de qualidade	Conjunto de propriedades e características de bens ou serviços que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.
Plano de Atividades	Instrumento de gestão que apresenta os objetivos a atingir, bem como os programas, projetos e atividades a desenvolver e, ainda, os recursos a utilizar ao longo de cada ano.
Planeamento Estratégico	Construção baseada na missão, visão e objetivos da organização que se traduz na definição da sua estratégia.
Plano Estratégico	Documento que traduz o pensamento estratégico de quem gere as organizações, elaborado de forma integrada e coerente. Este documento serve também para promover a comunicação dentro da organização e para o exterior, motivando os colaboradores e facilitando a coordenação das atividades à luz de uma perspetiva global.
Relatório de Autoavaliação	O relatório que descreve os resultados da autoavaliação. Este relatório deve incluir os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização. Pode também incluir (opcional) sugestões de melhorias.

Conceito	Definição
Resultado de desempenho	Os resultados que a organização atinge em relação ao planeamento e estratégia na satisfação das necessidades e expectativas das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respetiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).
Serviço Coordenador	Serviços com atribuições em matéria de <i>planeamento, estratégia e avaliação</i> no âmbito de uma Área Governativa
Sistema de Controlo Interno	É o sistema completo de controlos de gestão: financeiro e administrativo, incluindo: - a estrutura organizacional; - todos os métodos e procedimentos coordenados, estabelecidos por lei e pela Direção de uma organização, de acordo com as metas institucionais, com o propósito de: salvaguardar os seus ativos e os seus recursos humanos, financeiros e físicos; assegurar a veracidade, fiabilidade, integridade e oportunidade dos registos contabilísticos e da respetiva informação financeira; prevenir e detetar fraudes e erros, atitudes de desperdício, abusos ou práticas antieconómicas ou corruptas e outros atos ilegais; produzir informação financeira fiável e rápida; cumprir as leis e regulamentos.
Unidades Orgânicas	Os elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedeçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista.
Unidades Homogéneas	Serviços desconcentrados ou periféricos da administração direta ou indireta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de atividade ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços.

