

Sessão de Trabalho

SIADAP 1 - MEI

17 Novembro


Gabinete de Estratégia e Estudos

Agenda


Gabinete de Estratégia e Estudos

- Ciclo de gestão 2008/2009
- Balanço da aplicação do SIADAP 1 - 2008
- Boas práticas na definição dos objectivos do QUAR
- Intervenções e debate

Ciclo de Gestão 2008 e 2009

Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro

17 Novembro

Ciclo da gestão (art.º 8º)

 Gabinete de Estratégia e Estudos

- **Fixação dos objectivos** do serviço para o ano seguinte (missão, atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais, carta de missão, resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais);
- **Aprovação do orçamento e mapa do pessoal:**
- **Elaboração e aprovação do Plano de Actividades** do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- **Monitorização e eventual revisão dos objectivos** do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- **Elaboração do Relatório de Actividades** (incluindo Balanço Social e o relatório de auto-avaliação).

1. PLANEAMENTO

- Os instrumentos de gestão estratégica apenas são eficazes se consolidados na fase do planeamento.
- O envolvimento de toda a organização é fundamental para o sucesso do SIADAP.
- A **alteração** de objectivos depende da necessidade do serviço e dos principais projectos/actividades definidas para o ano em causa
....no entanto a **continuidade dos objectivos do QUAR** é importante para a comparabilidade. Os indicadores podem ser revistos, mas deve haver alguma permanência de objectivos.

QUAR

- “Contrato de resultados” para cada ano;
- Deve representar **valor acrescentado** no âmbito das políticas para as quais contribuem;
- Deve limitar-se ao essencial: as acções com maior expressão financeira ou acções mais relevantes do ponto de vista de políticas publicas;
- Para o dirigente máximo o QUAR é uma oportunidade para compreender e avaliar os desvios, redireccionar a acção se necessário (e os vários níveis de gestão).

QUAR

Quadro de Avaliação e Responsabilização
art.º 10



Gabinete de Estratégia e Estudos

Componentes:

- A missão do serviço;
 - Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
 - Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
 - Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
 - Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
-
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
 - A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
 - A avaliação final do desempenho do serviço.

Objectivos (parâmetros)



Gabinete de Estratégia e Estudos

- **Eficácia:** em que medida é que **atinge os objectivos** ou ultrapassa os resultados esperados
- **Eficiência:** relação entre os bens produzidos e/ou serviços prestados e os **recursos** utilizados
- **Qualidade:** propriedades e características de bens ou serviços que lhes conferem aptidão para **satisfazer necessidades** dos utilizadores.

2. MONITORIZAÇÃO

- Identificar os **desvios** nas metas.
- Reflectir acerca das **causas** dos desvios para responsabilizar.
- Identificar fragilidades do planeamento e dos recursos alocados – **melhorar o processo de planeamento.**

MONITORIZAÇÃO

- Antecipar futuros constrangimentos.
- Decidir sobre medidas correctivas.
- Diminuir a probabilidade do não cumprimentos das metas – **tempo útil para corrigir.**

As metas intercalares são importantes mas no seu acompanhamento deve evitar-se o consumo excessivo de recursos e tempo.

Monitorização

Caso:

- O acompanhamento ou monitorização que criaram tinha como ideal ser simples – para ganhar o máximo de adesão.
- O principal contributo das chefias é na montagem do sistema.
- Cada dirigente tem de estar comprometido com os indicadores definidos. Esta fase foi a mais demorada.
- Alinhamento de todos os níveis de gestão.
- Com o sistema criado todos os meses é feito um ponto de situação dos objectivos do QUAR, do plano de actividades e das cartas de missão.
- As metas foram divididas em 12 meses para se poder avaliar mensalmente a evolução dos níveis de concretização das actividades planeadas.
- Com estas informações a gestão pôde actuar e prevenir dificuldades ou o não cumprimento de objectivos.

3. AVALIAÇÃO

- Para avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo são estabelecidos os seguintes níveis de graduação (art.11.º n.º 3) :
 - *Superou o objectivo*
 - *Atingiu o objectivo*
 - *Não atingiu o objectivo*

Expressão qualitativa da avaliação



Desempenho
Excelente

□ Desempenho Bom

Atingiu todos os objectivos superando alguns

□ Desempenho Satisfatório

Atingiu todos os objectivos ou os **mais relevantes**

□ Desempenho Insuficiente

Não atingiu os objectivos **mais relevantes**

Distinção de mérito (art. 19º)



- Até **20%** do nº de serviços com QUAR
- Proposta: GEE
- Decisão: Ministro
- Fundamentos: (previstos na Lei e critérios a definir)

Efeitos da distinção mérito (art.º 27º)



- Aumento da quota de **Excelentes** para 10% e de **Relevantes** para 35% no SIADAP 2 e 3
- Reforço de dotações orçamentais para mudança de posições remuneratórias ou atribuição de prémios
- Possibilidade de reforço de dotações orçamentais visando novos projectos de melhoria de serviço

Modalidades de avaliação



Hetero-avaliação (art.º 20º)

- Conhecimento aprofundado das **causas dos desvios** (objectivos vs resultados) evidenciados na auto-avaliação;
- Responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI);
- Iniciativa: GEE
- Possibilidade dos serviços se proporem, como alternativa à auto-avaliação

Não há atribuição de menção avaliativa

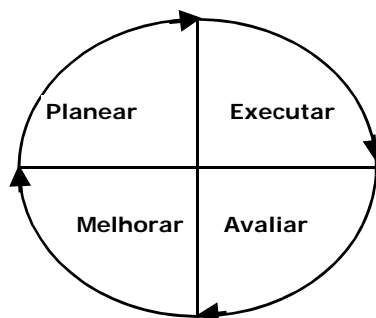
Modalidades de avaliação

Auto-avaliação (art.º 15)

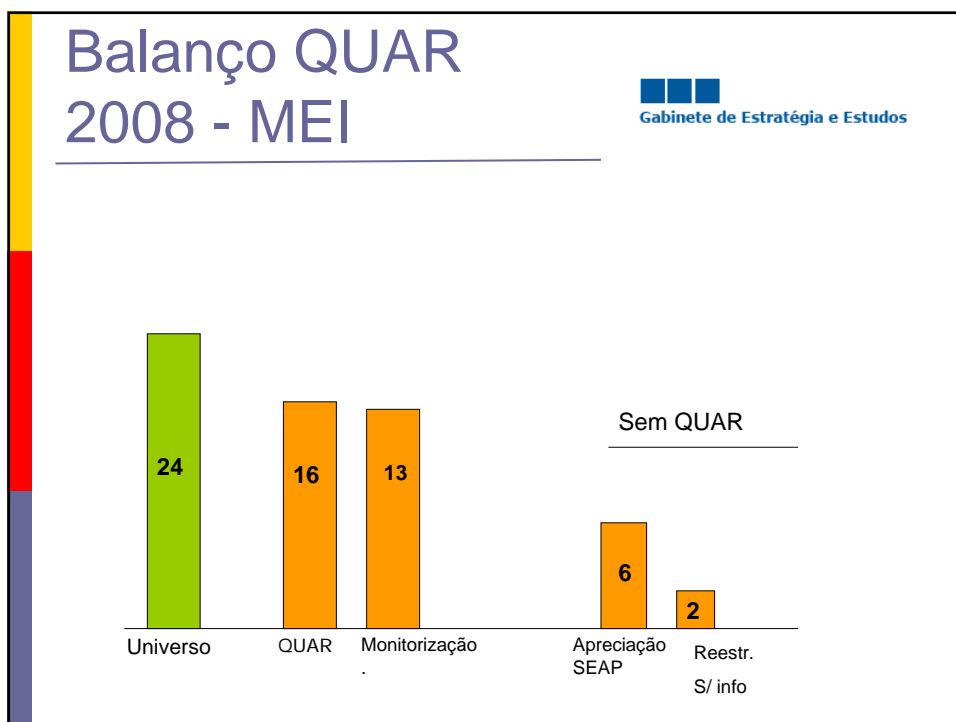
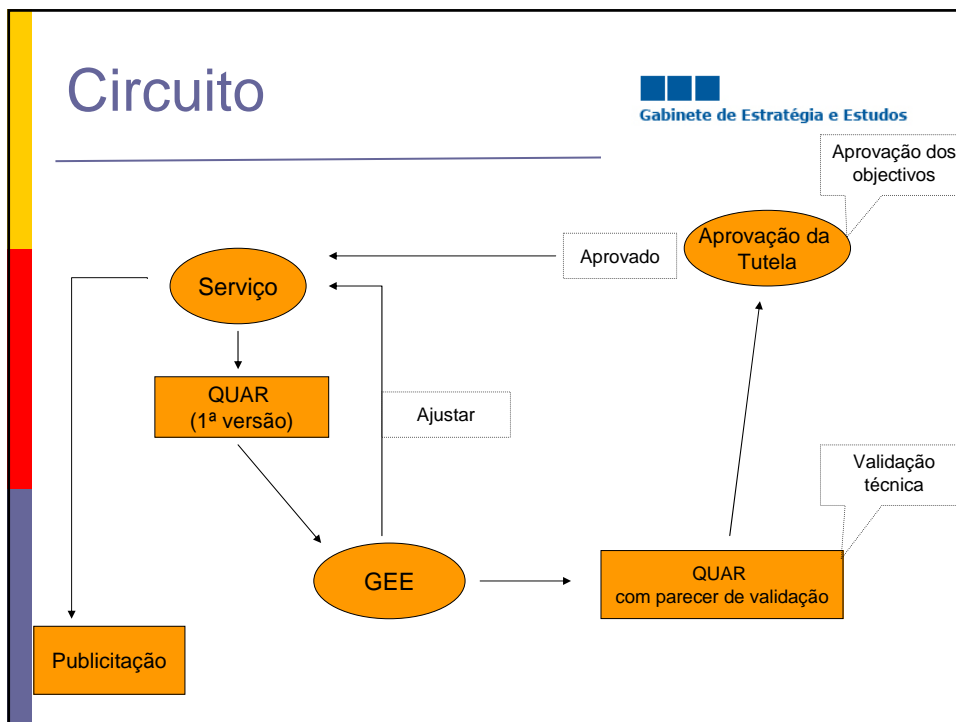
GEE:
emitir parecer
com análise crítica

- Tem carácter obrigatório;
- Deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados aos objectivos anualmente fixados;
- Baseada no QUAR;
- É realizada anualmente;
- Parte integrante do relatório de actividades.

Ciclo PDCA *Plan-Do-Check-Act*



O SIADAP deve ser entendido numa lógica PDCA



Processo – MEI (2008)

Atípico – 1º ano (prazos/aprendizagem)

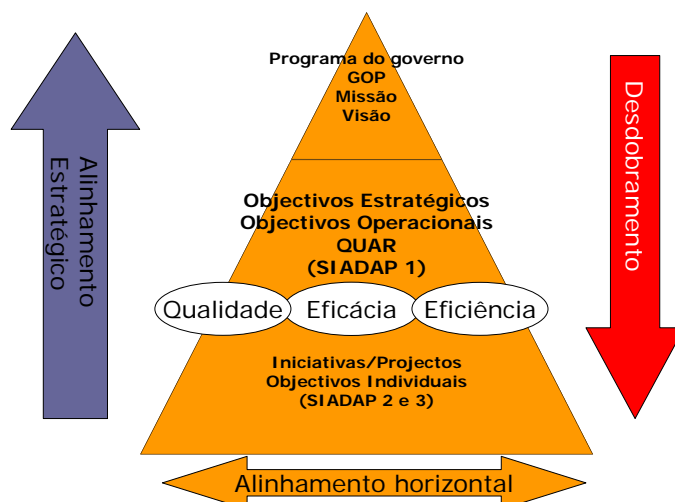
- 29 Jan – prazo para entrega QUAR 2008 (1 mês para construção QUAR)
- Pré-validação
- Parecer final de validação
- Submissão à tutela
- Relatórios de monitorização (último quadrimestre)

Boas Práticas na definição de objectivos

Novo paradigma

- Paradigma anterior - gestão de recursos
- Paradigma actual - focar nos **resultados** e impactos que se pretendem alcançar
- Da lógica da oferta (serviço compartimentado) para a lógica da procura (**serviço integrado**)
- A gestão por objectivos é a base de todo o sistema SIADAP.
- O QUAR não é apenas um mapa de objectivos, é uma peça de um ciclo de gestão que termina com o relatório de AA.

Alinhamento



Alinhamento estratégico



- ❑ Objectivos estratégicos alinhados com as grandes linhas de governação e prioridades do Ministério
- ❑ Objectivos operacionais alinhados com os objectivos estratégicos
- ❑ Objectivos individuais alinhados com os objectivos operacionais

Objectivos Estratégicos



- ❑ Não confundir **objectivo** estratégico com a **actividade** do serviço;
- ❑ Evitar as formulações **vagas**;
- ❑ Não incluir **mais do que** um objectivo dentro do mesmo objectivo estratégico;
- ❑ Deve conter uma perspectiva **futura, (médio/longo prazo)**;
- ❑ **Alinhar** o objectivo estratégico com as orientações de política.

Matriz de alinhamento OE e OP

Objectivos Operacionais \ Objectivos Estratégicos	OP 1	OP 2	OP 3	OP 4	OP 5
OE 1	Forte		Fraco		
OE 2					Fraco
OE 3		Forte		Forte	
OE 4	Fraco				S/ influência

Forte

Fraco

S/ influência

Objectivos Operacionais

- ❑ Devem ser relevantes para a prossecução dos objectivos **estratégicos**
- ❑ Evitar objectivos de **gestão interna** (processos de suporte)
- ❑ Devem acrescentar valor para cidadãos/clientes, serviços/clientes
- ❑ Controlados pelo serviço, evitando a dependência excessiva da **envolvente**

Objectivos Operacionais

- Coerência entre a natureza do **objectivo** e o **parâmetro**
- Não confundir **objectivo** operacional com a **actividade/meio/instrumento**
- Indicar critérios de superação (ambiciosos)
- Permitir o não-cumprimento, cumprimento e superação (evitar obj. binários)

Indicadores

- Padrão de medida de desempenho dado por uma **Métrica**
- Deve ser **Pertinente, Credível, de Fácil Recolha, Claro** e permitir **Comparabilidade**
- Adequação do **indicador** ao **objectivo** a medir;
- Evitar a formulação **vaga** e sem características de **mensurabilidade**;
- Cálculos e métricas devem ser **precisos**;
- Somatório dos **pesos** de cada indicador = 100

Metas

- Coerência entre o **incremento** fixado no **objectivo** e o apresentado como **meta**
- Ser ajustadas à realidade e aos recursos disponíveis
- Ser suficientemente ambiciosa (e alcançável);
- É conveniente identificar a **superação**

Próximos passos

Auto-avaliação 1º Trimestre 2009



- A auto-avaliação deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objectivos anualmente fixados.
- Deve ser acompanhada de informação relativa:
 - À apreciação, por parte dos utilizadores;
 - À avaliação do sistema de controlo interno;
 - c) Às causas de incumprimento;
 - d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho;
 - e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos;
 - f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores

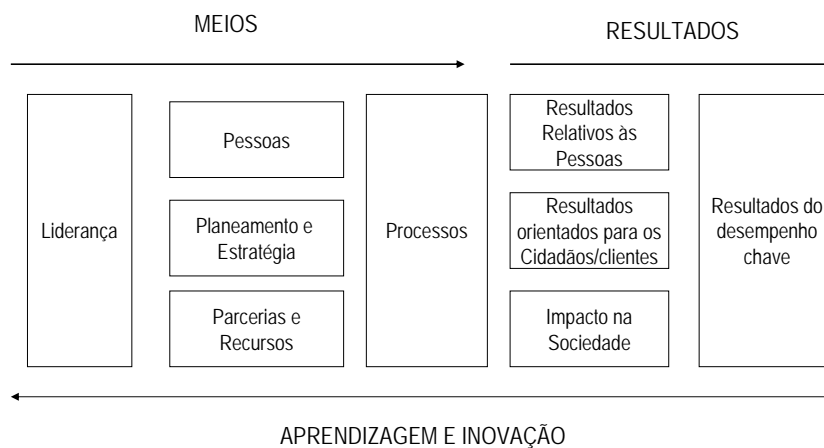
Como fazer a AA?



- Os serviços devem recorrer a metodologias instrumentos de avaliação já consagrados no plano nacional e internacional (...) – nº 6 do artº 10º
 - Modelo de AA do desempenho organizacional *Common Assessment Framework* (CAF) – criado através da cooperação dos EM da UE
 - Avaliação com base num referencial para diagnóstico
 - Identificação de acções de melhoria

www.dgaep.gov.pt (CAF)

Estrutura da CAF



Em agenda

- 16 Dezembro
 - 2ª Sessão de trabalho:
 - Procedimentos da auto-avaliação do serviço;
 - Critérios para atribuição da distinção de mérito;
 - Orientações técnicas e aplicação informática SIADAP.
- Janeiro 2009
 - Seminário sobre a CAF (para os serviços interessados)

Documentação

- www.gee.min-economia.pt – SIADAP 1
(modelo QUAR, linhas de orientação para construção do QUAR, legislação, etc.)

Questões?