

**SIADAP 1
DOCUMENTO DE
APOIO 2012**



Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	2
I - QUADRO DE AVALIAÇÃO E DE RESPONSABILIZAÇÃO	3
II - GRANDES OPÇÕES DO PLANO DE GOVERNO PARA O PERÍODO 2012-2015	4
III - META TRANSVERSAL	8
IV – CONCEITOS RELEVANTES.....	9
V - DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	17



Sumário Executivo

O presente documento tem como propósito contribuir para a preparação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) dos serviços do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente, do Ordenamento do Território (MAMAOT).

Visa também promover a harmonização de conceitos e de procedimentos, considerando a recente integração de serviços do extinto Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas e do extinto Ministérios do Ambiente e do Ordenamento do Território, por força do Decreto-Lei nº 7/2012, de 17 de janeiro.

O documento apresenta a seguinte estrutura:

- **LINHAS GERAIS SOBRE O INSTRUMENTO QUAR**, para efeitos de sistematização dos principais aspetos a ter em conta na sua preparação (estrutura, documentos relacionados e datas relevantes);
- **GRANDES OPÇÕES DO PLANO 2012-2015** que devem condicionar a preparação da estratégia dos serviços;
- **META TRANSVERSAL** que deve ser considerada na identificação de objetivos e indicadores;
- **CONCEITOS RELEVANTES** a ter em conta na preparação do QUAR;
- **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA** para consulta e análise por parte dos responsáveis pela preparação do QUAR.



I - Quadro de Avaliação e de Responsabilização

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (**missão**), dos seus propósitos de ação a médio prazo (**objetivos estratégicos**), da aferição da sua concretização (**objetivos operacionais anuais**) e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão¹.

O QUAR foi criado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que assenta numa conceção integrada dos sistemas de gestão, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e os dos trabalhadores com os elementos referidos acima (Missão, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Indicadores) bem como com os recursos financeiros e humanos de que dispõem.

Prazo

Até ao dia 30 de novembro de 2012 os serviços devem enviar a proposta de QUAR 2013 para o Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP).

Elementos que devem acompanhar a proposta de QUAR

A proposta de QUAR deve ser enviada ao GPP acompanhada dos seguintes instrumentos de gestão:

- Mapa de Pessoal aprovado;
- Orçamento aprovado (em caso de atraso na aprovação é de indicar a data de aprovação previsível e enviar comprovativo de aprovação);
- Plano de Atividades;
- Plano Estratégico (se existir);
- Carta de missão do dirigente máximo.

¹ Texto adaptado de “SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007.



II - Grandes Opções do Plano de Governo para o período 2012-2015

A Lei nº 64-A/2011 de 30 de dezembro aprova as Grandes Opções do Plano de Governo para o período 2012-2015. As opções estratégicas relativas ao MAMAOT constam da “5ª Opção — O Desafio do Futuro: Medidas sectoriais prioritárias”, nos pontos 5.3, 5.4 e 5.5.

5.3 — Agricultura e florestas²

O período 2012 -2015 corresponde ao arranque de um ciclo da **Política Agrícola Comum**, devendo Portugal pugnar por uma distribuição mais equitativa dos recursos financeiros.

Internamente devem ser feitos todos os esforços para aproveitar a totalidade das verbas destinadas ao rendimento dos agricultores. A nível interno, deverá ser assegurada a participação nacional necessária para concluir o PRODER, co - financiado pela UE até 2015.

As empresas agrícolas deverão ser incentivadas de modo a aumentar a produção e a promover a melhoria da produtividade.

Nelas radicam uma diversidade de recursos humanos que importa valorizar e aproveitar de modo a potenciar as condições concorrenciais competitivas dos agricultores portugueses. Neste sentido, particular atenção deverá ser prestada à valorização e formação dos agricultores.

Procurar-se-á investir nas produções vegetal e animal, agroindustrial e indústrias de base florestal, apostando num modelo de **desenvolvimento rural** que resista às pressões de um modelo assimétrico.

O espaço agrícola deverá valorizar a multifuncionalidade, designadamente potenciando novos usos e explorações sustentadas da terra. Isso implica uma atenção particular à disponibilidade dos terrenos agrícolas, devendo ser criada uma bolsa de terras.

Deverá ser feito um esforço no sentido de promover o equilíbrio da cadeia de valor, assegurando uma melhor articulação e justiça entre os intervenientes.

² Adaptado da Lei nº 64-A/2011 de 30 de dezembro- Grandes Opções do Plano de Governo 2012-2015.



O associativismo florestal, o emparcelamento funcional e a gestão coletiva são instrumentos que contribuem para o equilíbrio do **tecido florestal** e para o combate ao fracionamento.

Nesse sentido, proceder-se-á à redinamização das ZIF (zonas de intervenção florestal).

Deverá proceder-se ao cadastro florestal e à criação de um mecanismo de segurança e gestão de riscos como forma de redução dos riscos de incêndio. De igual modo, problemas como o declínio dos povoamentos suberícolas e o nemátodo do pinheiro deverão merecer especial atenção.

5.4 — Mar

Como fator estruturante da identidade nacional, o **mar** deverá voltar a ser um fator de desenvolvimento e de criação de riqueza. Importa, por isso desenvolver ações assentes num pensamento estratégico sobre a dimensão marítima de Portugal que permitam um conhecimento sistemático sobre as atividades com ele conexas.

Para isso, será preciso, entre outros vetores:

- Atuar nos sectores dos portos, logística e transportes marítimos;
- Incentivar o desenvolvimento das pescas, aquicultura e indústria de pescado;
- Promover a atuação empresarial conjunta dentro dos limites legais da sã concorrência;
- Atuar no domínio da náutica de recreio;
- Incentivar, promover e divulgar a cultura marítima;
- Atuar nos sectores relativos à energia, minerais e biotecnologia, nos serviços marítimos;
- Atuar no domínio das obras marítimas;
- Promover a investigação científica, inovação e desenvolvimento;
- Incentivar de forma generalizada o ensino e a formação associados ao conhecimento, economia e cultura do mar, especialmente nas regiões de vocação mais acentuadamente marítima;
- Aproveitar as ações na segurança marítima, incluindo a proteção do ambiente marinho, para potenciar a economia do mar.

No sector da **marinha mercante**, designadamente na marinha de comércio, existe um potencial de crescimento e diversificação por forma a colmatar insuficiências gravíssimas ao nível de défice de transporte marítimo assegurado por navios sob operação portuguesa, para contribuir para o equilíbrio da balança de pagamentos e salvaguardar necessidades estratégicas básicas que no contexto atual de zero marítimo



nacional assumem a maior gravidade, caso da inexistência de navios petroleiros nacionais associada a incapacidade de abastecimento de combustíveis às regiões autónomas com meios próprios, para além de participação quase nula no comércio externo e internacional.

No sector da **indústria naval**, incluindo plataformas ou infraestruturas no mar, reside outro fator estratégico crucial de uma política efetiva de regresso de Portugal ao Mar, preservando o que existe e incentivando sob todas as formas possíveis a inovação e o desenvolvimento da reparação e construção naval em Portugal, para que possamos contribuir de forma significativa num esforço de relançamento da reparação e construção naval na Europa e apoiar a reconstrução das frotas de comércio, de pesca e militar em Portugal.

No sector das **pescas** existe um potencial de renovação e crescimento que deve alicerçar o relançamento do sector pesqueiro ao nível da competitividade mundial. Muito deste desígnio é cumprido ao nível da política comum de pescas da UE que deverá merecer especial atenção de Portugal.

Deverá ainda ser desenvolvida a aquicultura.

5.5 — Ambiente e ordenamento do território

Um país que está empenhado no crescimento económico encontra nos seus recursos naturais e numa boa organização territorial alicerces sólidos para o seu desenvolvimento.

Um novo modelo de desenvolvimento deverá permitir uma visão integrada do território e dos seus recursos naturais.

No domínio do **ambiente**, no período 2012-2015:

- Prosseguir-se-á o combate às alterações climáticas, com a promoção de uma economia de baixo carbono e desenvolvendo esforços para a redução das emissões nacionais;
- Inaugurar-se-á uma nova estratégia para a conservação da natureza e biodiversidade; dar-se-á um novo impulso à política e à gestão de recursos dos recursos hídricos, concretizando e implementando o planeamento hidrológico em atraso;
- Criar-se-á o Plano Nacional de Ação para o Uso Eficiente da Água, visando enfrentar a escassez de recursos hídricos, cujo modelo institucional de gestão deverá ser reformulado;



- Garantir-se-á a implementação plena da Diretiva Quadro da Água, cujo sector de abastecimento e saneamento deverá ser reorganizado;
- Prosseguir-se-á a identificação e resolução do défice tarifário;
- Rever-se-á o sistema de tarifas e promover-se-á a abertura à participação de entidades públicas estatais ou municipais;
- Prosseguir-se-á uma estratégia de sustentabilidade da política e do sistema de gestão e tratamento de resíduos;
- Implementar-se-ão as medidas necessárias à abertura do Grupo Águas de Portugal ao sector privado;
- Privilegiar-se-ão soluções de valorização energética de resíduos não recicláveis e refugos com potencial energético;
- Otimizar-se-ão soluções de tratamento e valorização de resíduos industriais perigosos; apostar-se-á na ecoeficiência e na revisão da fiscalidade ambiental;
- Proceder-se-á à revisão da Lei de Bases do Ambiente e da Lei dos Solos.

No domínio do **ordenamento do território**:

- Deverá ser promovida a simplificação do modelo institucional de ordenamento, diminuindo as entidades sectoriais intervenientes nos processos, concentrando competências em matéria de ordenamento do território e gestão urbanística e optando por um modelo que permita a existência de um único interlocutor para os municípios e munícipes.
- O litoral e o espaço marítimo deverão merecer particular atenção ao nível da proteção e valorização.
- Deverá ser desenvolvida uma política de cidades de modo a corrigir os desequilíbrios. Deverão ser penalizados os prédios devolutos e implementado um novo enquadramento legal da reabilitação urbana e do arrendamento, socialmente justo, administrativamente expedito e promotor do repovoamento dos centros urbanos.



III - Meta transversal

Excerto da RCM n.º 89/2010

“A melhoria dos serviços públicos prestados às pessoas e às empresas, por via da qualificação e da modernização dos serviços, constitui uma orientação do XVIII Governo Constitucional.

*Com a presente resolução estabelece -se um plano de ação que visa três objetivos essenciais. Em primeiro lugar, **garantir, até 2013, o acesso efetivo à formação profissional a todos os trabalhadores em funções públicas na Administração Central do Estado.** Em segundo lugar, adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e dos serviços. Finalmente, em terceiro lugar, avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores.”*

Exemplo de objetivo quantitativo

Assegurar o acesso a formação adequada por parte de todos os trabalhadores

Exemplo de Indicador

Nº de trabalhadores envolvidos em ações de formação / Nº total de trabalhadores do Serviço) * 100

Este objetivo é obrigatório desde 2011 e a meta deverá ter sido “progressiva/cumulativa”, atingindo, necessariamente, 100% no ano de 2013.



IV – Conceitos relevantes

Objetivos e indicadores

O objetivo responde à questão: **para quê?** Um objetivo é o resultado de um esforço. Para o concretizar é preciso saber qual o esforço que se vai fazer para alcançar o que se pretende³.

Características dos objetivos:

- **Específicos:** concretos, claros e precisos
- **Mensuráveis:** associados a formas de medição – indicadores
- **Atingíveis:** realizáveis mas ambiciosos, criando desafios, inovação e melhoria
- **Realistas:** possíveis de atingir
- **Tempo:** calendarizados, tendo associado um prazo de concretização.

Características dos indicadores de desempenho:

- **Pertinentes/críticos** face aos objetivos que se pretendem medir: os indicadores devem estar diretamente relacionados com o resultado ou impacto do respetivo objetivo, permitindo a medição efetiva da sua realização;
- **Credíveis:** os indicadores devem ser construídos com base em fontes de informação fidedignas (cumprem critérios de transparência, qualidade e integridade), tendo associadas fórmulas de cálculo e métricas corretas e precisas;
- **Fáceis de recolher:** a sua obtenção deve ter um custo aceitável;
- **Claros e inequívocos:** devem fornecer informação clara e simples, facilmente comunicável e compreensível;
- **Comparabilidade:** para apreciação dos resultados obtidos, os indicadores devem permitir a comparação face a valores históricos (evolução do desempenho ao longo do tempo) bem como face a organismos/programas/projetos similares, nacionais ou internacionais, de forma a se identificarem boas práticas.

³ O texto das págs. 9 a 12 foi adaptado de “*Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010*”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.



Objetivos de Eficácia

A dimensão **Eficácia** refere-se à relação entre as ações previstas e os resultados (*outputs*) ou impactos sócio económicos (*outcomes*) dessas ações, ou seja, a consequência das políticas prosseguidas de forma a aferir sobre o impacto do serviço na sociedade. Na ausência de informação sobre os impactos, a eficácia pode ser aferida pelos resultados ou pelas realizações. Neste sentido, um serviço é eficaz se atingiu os objetivos que se tinha proposto.

Os indicadores de **impacto** referem-se às consequências das ações desenvolvidas pelos serviços na comunidade ou sociedade. Os indicadores de **resultados** exprimem os efeitos diretos ou imediatos sobre os beneficiários das ações desenvolvidas pelos serviços. Fornecem indicações sobre o resultado das ações do serviço, sendo mais fáceis de medir que os impactos mas mais difíceis que as realizações dos serviços. Na impossibilidade de medir impactos ou resultados, a eficácia pode ser medida através de indicadores de **realização**. Estes indicadores limitam-se a descrever a atividade desenvolvida pelo serviço, não fornecendo qualquer indicação dos efeitos sobre a população-alvo das ações desenvolvidas pelos serviços.

Exemplos de indicadores de Realização, Resultados e Impactos⁴

Realização	Resultados	Impactos
N.º de ações de formação	N.º de pessoas formadas	N.º de entidades beneficiadas com colocação dos formandos

Exemplos de indicadores de Eficácia⁵

Áreas de negócio comuns	Objectivos	Indicadores
Documentação e Informação	Assegurar um arquivo histórico adequado, completo e abrangente	N.º de documentos para consulta N.º de documentos descritos e divulgados online N.º de áreas com documentos descritos e divulgados online
Gestão de recursos internos	Melhorar a abrangência do sistema central de compras	N.º de categorias de produtos N.º de contratos estabelecidos
Jurídico e Contencioso	Prestar apoio aos serviços clientes da SG	N.º de respostas/informações técnicas N.º processos instruídos % de respostas elaboradas no prazo definido
Comunicação e Relações Públicas	Assegurar a disponibilização online de notícias Promover a divulgação de eventos de interesse geral ao ministério	N.º de notícias/eventos divulgados N.º de eventos realizados N.º de participantes por evento

⁴ Fonte: "Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010", Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.

⁵ Idem ibidem



Objetivos de Eficiência

O conceito de eficiência relaciona outputs (bens produzidos e serviços prestados) com inputs (recursos utilizados). Melhorar a eficiência implica fazer mais com os mesmos recursos ou obter os mesmos outputs com menos recursos. Os indicadores de eficiência são normalmente expressos em rácios que conjugam indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente, de impactos, com indicadores de meios.

Recomenda-se a utilização de custos-padrão, como elemento facilitador da objetivação da medida. Incluem-se neste tipo de indicadores os indicadores de produtividade: «Utente/funcionário; Serviços/funcionário; Produtos/funcionário»

Exemplos de indicadores de Eficiência⁶

Objectivos	Indicadores
Aumentar a produtividade	Rácio "Nº relatórios/Nº funcionários afectos à elaboração dos relatórios"
Melhorar o grau de cumprimento dos prazos de resposta ou de pagamento	Percentagem de respostas e acções concluídas dentro do prazo
	Percentagem de reclamações de clientes resolvidas dentro do prazo
Implementar ou melhorar os sistemas internos de gestão e controlo da informação	Nº de serviços disponibilizados on-line
	Sistemas de gestão documental implementados
	Sistemas de gestão do desempenho organizacional implementados
Reduzir os custos de funcionamento	Poupança média com sistema centralizado de compras, comparando o preço das aquisições neste sistema com o preço médio de mercado
	Custos de funcionamento por colaborador
	Cobertura dos custos de funcionamento por receitas próprias
	Custos com comunicações fixas ou móveis, consumo de electricidade, ...

⁶ Fonte: "Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010", Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.



Objetivos de Qualidade

A qualidade é traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A qualidade pode ser medida através da perceção dos utilizadores, através da qualidade técnica dos outputs produzidos, aferida por comparação com padrões de referência, ou através do reconhecimento por entidades externas, nacionais ou internacionais.

Não obstante a dificuldade de medição da qualidade, há objetivos que na ótica do cidadão são consensualmente identificados com a qualidade, designadamente:

- Reduzir o tempo médio de atendimento aos cidadãos/clientes/utentes (nos serviços de finanças, centros de emprego, unidades de saúde, registos civis, licenciamentos,..);
- Reduzir o tempo médio de resolução de processos, emissão de pareceres, pedidos de esclarecimento e de informação (atribuição de pensão de velhice ou outras prestações sociais, prestação de informação estatística, ...);
- Reduzir o número de reclamações;
- Diminuir o número ou percentagem de erros;
- Aumentar o número de conteúdos atualizados na página eletrónica.



Objetivos Relevantes

Segundo a Orientação Técnica do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços de 12 de Janeiro 2009 relativa à Auto-Avaliação dos Serviços, objetivos mais relevantes são “*aqueles que, somando os pesos por ordem decrescente de contribuição para a avaliação final, perfaçam uma percentagem superior a 50%, resultante do apuramento de, pelo menos, metade dos objetivos, independentemente da sua natureza (eficácia, eficiência e qualidade)*” (pág. 4).

Tolerância

A tolerância corresponde a um valor a somar ou a subtrair à meta formando um intervalo em que a execução do indicador corresponde a 100%, ou seja, dentro desse intervalo o indicador considera-se cumprido.

Exemplo

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Meta</i>	11 Minutos
<i>Tolerância</i>	1 minuto
<i>Conclusão</i>	No intervalo de 10 a 12 minutos cumpre-se o indicador

A definição da meta sob a forma de intervalo vai de encontro às solicitações de vários serviços, sendo útil em situações de elevada incerteza quanto ao grau de concretização dos objetivos.

Adicionalmente, confere maior margem de segurança para os serviços cumprirem os seus objetivos e evita o surgimento de taxas de realização anormalmente elevadas, pelo facto de os serviços, com uma meta pontual, tenderem a subavaliar as metas.



Superação

O conceito de superação implica um resultado superior ao definido na meta. No caso das metas por intervalo, o indicador é superado não quando ultrapassa a meta mas quando é superior à meta **mais** o valor de tolerância (no caso de indicadores de incremento **positivo**) ou à meta **menos** o valor de tolerância (no caso de indicadores de incremento **negativo**).

Exemplo⁷

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Meta</i>	11 Minutos
<i>Tolerância</i>	1 minuto (no intervalo de 10 a 12 minutos cumpre-se o indicador)
<i>Resultado</i>	8 minutos
<i>Superação</i>	Neste indicador de incremento negativo, o resultado é menor que 10, logo o indicador está superado.

Na hipótese de o resultado ser 12,5 existiria incumprimento, na medida em que o valor é superior a 12.

Valor Crítico

O valor crítico corresponde ao melhor resultado possível para cada indicador, pressupondo que o serviço usufrui de todos os recursos planeados; no caso de indicadores com histórico, o melhor resultado atingido para esses indicadores ao longo do tempo ou, um benchmark nacional/internacional (quando possível).

O Manual de Apoio do Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços (CCAS), cita como exemplo o objetivo de redução do tempo de espera no atendimento de consultas clínicas, apresentado no quadro infra. Relativamente a este objetivo, o valor de excelência ou benchmark definido por um estudo da União Europeia é de 7 minutos.

Objetivo reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas

Indicador tempo médio de espera (em minutos)

2007	2008	2009			Valor Crítico	Taxa de Realização
Resultado	Resultado	Meta	Tolerância	Resultado		
20	15	11	1	8	7	119%

⁷ Fonte: “Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010”, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010.



Fontes de Verificação

A fonte de verificação de um resultado corresponde ao documento / ficheiro informático que constitui o comprovativo do resultado obtido. Este documento/ficheiro deve ser oficial e fidedigno, isto é, ser certificado pela Direção do serviço e não ser passível de alteração. Idealmente deve ser proveniente de uma aplicação informática em que não seja possível alterar dados/data e hora de registo, como por exemplo: sistema de informação contabilística, aplicações de suporte ao sistema de recursos humanos, aplicação de gestão Balanced Scorecard, sistema de gestão documental, etc.

Exemplo:

<i>Objetivo</i>	Reduzir o tempo médio de espera nas consultas clínicas
<i>Indicador</i>	Tempo médio de espera (em minutos)
<i>Fonte de verificação</i>	Listagem de registo do sistema de senhas- data de entrada/data de atendimento.



Planeamento de Recursos Humanos

O número de dias úteis a ser considerado para efeitos de planeamento em 2013 é **227**.

Neste cálculo não estão incluídos os feriados que poderão vir a ser extintos em 2013, dois dos quais são dias de semana em 2013 (30 de Maio e 1 de Novembro). A ser aprovada a extinção destes feriados, o valor passará para 229.

A pontuação a ser indicada no QUAR é aferida para um determinado referencial de Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH) Planeados, o qual resulta da extração aos 365 ou 366 dias de calendário, de todos os dias a que correspondam Sábados, Domingos, Feriados oficiais, Feriado Municipal, Tolerâncias de ponto a conceder nesse ano e 25 dias úteis de férias.

Tendo como unidade de medida o dia útil, no ano de 2013 as Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Planeados (UERHP) assumem o valor global de 227 dias, conforme referido acima.

Exemplo⁸

O Dirigente 1 esteve ao serviço 200 dias ou UERH. O cálculo das UERH executadas faz-se através de uma regra de 3 simples, isto é, a 227 UERH correspondem 20 pontos, logo a 200 UERH correspondem X.

$$X = 20 * 200 / 227 = 18.$$

Recursos Humanos	Pontuação	UERH Planeadas (unidade dias úteis)	Pontuação planeada	UERH Executadas (unidade dias úteis)	Pontuação executada
Dirigente 1	20	227	20	200	18
Técnico Superior 1	12	227	12	150	8

⁸ Exemplo adaptado de SIADAP 1 - *Construção do QUAR – Linhas de Orientação*, Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007.



V - Documentos de Referência

Legislação

Lei nº 66-B/2007 de 28.12 – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

Lei nº 64-A/2011 de 30.12 - Grandes Opções do Plano de Governo 2012-2015

Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010 de 17 de Novembro

Outros

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2010, *Avaliação dos Serviços - Linhas de Orientação Gerais - documento técnico n.º 1/2010*, disponível em:

http://www.gpp.pt/O_GPP/Docs_apoio/Manual_apoio_SIADAP1_2010.pdf

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2009, *Orientação Técnica do CCAS sobre a Auto-Avaliação dos Serviços*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/CCAS-orientacao-tecnica.pdf>

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2008, *Ofício Circular 13/GDG/08 sobre o Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/legislacao/oficio-circular-n.o-13-gd-2008-da-direccao-geral>

Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, 2007, *SIADAP 1 - Construção do QUAR – Linhas de Orientação*, disponível em:

<http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao>



Ficha Técnica

GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS

DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE ADMINISTRAÇÃO, AVALIAÇÃO E ORÇAMENTO

DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE AVALIAÇÃO

OUTUBRO 2012