



Susana Filipa Brás Veloso

# Transparência na Disponibilização da Avaliação do Desempenho: O caso das Direções-Gerais

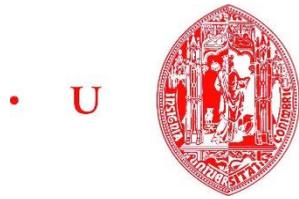
Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Susana Filipa Brás Veloso

# Transparência na Disponibilização da Avaliação do Desempenho:

## O caso das Direções-Gerais

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de Mestre em Gestão

Orientadores: Prof. Doutora Patrícia Moura e Sá e Prof. Doutor Rui dos Santos Lourenço

Coimbra, 2015



## **Agradecimentos**

Aos meus orientadores, a Professora Doutora Patrícia Moura e Sá e o Professor Doutor Rui Lourenço, a quem não posso deixar de agradecer, desde logo por terem aceite acompanhar-me neste desafio. Pela orientação, apoio, disponibilidade e sentido crítico que melhoraram significativamente o resultado final deste trabalho.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, pelo seu apoio incondicional e por me terem proporcionado total autonomia e liberdade de escolha na minha progressão académica.

Ao meu irmão por me ter incentivado a iniciar este percurso, pela sua paciência e ajuda e por me ter inculcido a determinação de querer chegar mais longe.

Ao André, por todo o apoio, companheirismo e conforto demonstrado durante esta fase.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, me apoiaram e me deram força na realização e conclusão deste percurso.



## Resumo

A avaliação do desempenho nos organismos da Administração Pública (AP) ganhou um enfoque particularmente relevante nos anos 80. Desde então as Administrações Públicas têm vindo a adotar modelos e ferramentas para medir o desempenho, alguns deles ancorados em princípios da Qualidade, como é em particular o caso da *Common Assessment Framework* (CAF), referencial especialmente desenvolvido para a AP lançado pela União Europeia em 2000.

A nível nacional, a avaliação do desempenho dos organismos da AP foi operacionalizada através do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), atualmente regulado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a qual impôs a avaliação dos serviços, estabelecendo que esta assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), o qual deve ser objeto de publicação na página eletrónica do respetivo serviço.

A publicação do QUAR com os respetivos objetivos e indicadores e os resultados da autoavaliação visa dar cumprimento ao desígnio de transparência que integra o objetivo mais amplo de Administração Aberta.

Desta forma, no presente trabalho, procura-se avaliar se a AP utiliza a Internet para prestar contas relativamente ao seu desempenho e se o faz cobrindo as principais áreas da CAF.

Para tal recorreu-se a uma pesquisa simultânea nas páginas das Direções-Gerais (DG) e no Portal GeADAP, analisando os QUAR e os Relatórios de Atividades e de Autoavaliação aí disponibilizados.

A análise dos resultados evidência que as DG têm pouca aptidão para a disponibilização *online* dos dados relativos à avaliação do desempenho, tanto no que se refere aos objetivos e indicadores, como, em especial, aos resultados da autoavaliação. Em qualquer caso, a disponibilização é feita essencialmente através das páginas web dos organismos, sendo de questionar a utilidade do Portal GeADAP. Adicionalmente, nota-se que os indicadores escolhidos no âmbito do QUAR se centram em determinadas dimensões, não captando adequadamente vários critérios da CAF.



## **Abstract**

The performance evaluation of Public Administration organisms has gained importance during the 1980's. Since then, Public Administrations have adopted models and tools to measure its performance, some of them anchored in quality principles, as in particular the case of Common Assessment Framework (CAF), the referential Organizational Quality specially developed for Public Administration launched by Europe Union in 2000.

In Portugal, the performance evaluation of Public Administration organisms has been operationalized through the Integrated System of Evaluation of Performance in the Public Administration (SIADAP), regulated by Law n.º 66-B/2007 of 28th de December. This system imposed that service evaluation should be based on a Framework of Evaluation and Accountability (QUAR) and should be published electronically by the service in its web page.

The publication of a QUAR and its objectives, performance indicators and the result of self-evaluation aims to comply with the objective of a better transparency of Public Administration through the concept of Open Government.

This work aims to evaluate if Public Administration uses internet to provide information about its performance and if is done covering the *Common Assessment Framework (CAF)*.

Accordingly, it has been made a search in the internet pages of all Portuguese Directorates-General and GeADAP Portal, analyzing the QUAR and activity and self-evaluation reports.

The results evidence that general agencies have little aptitude to disclosure electronically the information relating to performance evaluation and its objectives and indicators and, specially, the self-evaluation results. The information is mainly published in the internet pages of each organism, calling into question the usefulness of GeADAP Portal. However, it was noted that the indicators chosen on QUAR focus on certain dimensions that do not capture several criteria of CAF.



## **Lista de Abreviaturas**

**BSC** - *Balanced Scorecard*

**CAF** - *Common Assessment Framework*

**CCAS** - Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços

**CPA** - Código do Procedimento Administrativo

**CRP** - Constituição da República Portuguesa

**DGAEP** - Direção-Geral da Administração e Emprego Público

**DMIO** - Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

**EFQM** - *European Foundation for Quality Management*

**EIPA** - *European Institute for Public Administration*

**IIAE** - Instituto para a Inovação na Administração do Estado

**IPSG** - *Innovative Public Services Group*

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**LADA** - Lei de Acesso aos Documentos Administrativos

**NPM** - *New Public Management*

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**OGD** - *Open Government Directive*

**QUAR** - Quadro de Avaliação e Responsabilização

**SIADAP** - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

**SIOE** - Sistema de Informação e Organização do Estado

**SMA** - Secretariado para a Modernização Administrativa

**SPQ** - Sistema Português da Qualidade

**TQM** - *Total Quality Management*

**UCMA** - Unidade de Coordenação e Modernização Administrativa

**UE** - União Europeia

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 2.1:</b> Número de utilizadores da CAF registados na base de dados do EIPA no final de outubro de 2014 por país .....	47
<b>Tabela 5.1:</b> Lista de Direções-Gerais analisadas .....	70
<b>Tabela 5.2:</b> Parâmetros que compõem o índice de transparência relativamente às páginas das DG .....	76
<b>Tabela 5.3:</b> Parâmetros que compõem o índice de transparência relativamente ao portal GeADAP .....	77
<b>Tabela 6.1:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2008.....	79
<b>Tabela 6.2:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2013.....	82
<b>Tabela 6.3:</b> Direções-Gerais que disponibilizaram os resultados da autoavaliação de forma incompleta e respetivos anos .....	85
<b>Tabela 6.4:</b> Ordenação das DG de acordo com o índice de transparência .....	88
<b>Tabela 6.5:</b> Agregação da disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Ministério, relativamente aos anos de 2008 e 2013 .....	91
<b>Tabela 6.6:</b> Número de indicadores disponibilizados pelas DG no ano de 2013..	95
<b>Tabela 6.7:</b> Distribuição dos indicadores dos QUAR de cada DG relativos ao ano de 2013 pelos critérios da CAF .....	97
<b>Tabela I.1:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2009.....	115
<b>Tabela I.2:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2010.....	116
<b>Tabela I.3:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2011.....	118
<b>Tabela I.4:</b> Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2012.....	119

<b>Tabela II.1:</b> Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência.....	123
<b>Tabela III.1:</b> Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF.....	129

## Índice de Figuras

<b>Figura 2.1:</b> Modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
<b>Figura 2.2:</b> Critérios do Modelo de Excelência da EFQM.....	29
<b>Figura 2.3:</b> Modelo Prisma do Desempenho.....	29
<b>Figura 2.4:</b> Desejos e necessidades das partes interessadas e da organização....	31
<b>Figura 2.5:</b> Modelo CAF .....	38
<b>Figura 2.6:</b> Modelo do <i>Balanced Scorecard</i> proposto para os organismos da Administração Pública .....	44
<b>Figura 2.7:</b> Evolução do número de utilizadores da CAF registados na base de dados do EIPA desde 2012 .....	48
<b>Figura 3.1:</b> Fases do ciclo de gestão dos serviços da Administração Pública .....	53
<b>Figura 5.1:</b> Primeira e última fase do ciclo de gestão dos serviços da Administração Pública.....	74
<b>Figura 6.1:</b> Evolução da disponibilização de objetivos e indicadores entre 2008 e 2013 .....	86
<b>Figura 6.2:</b> Evolução da disponibilização dos resultados da autoavaliação entre 2008 e 2013 .....	87
<b>Figura 6.3:</b> Evolução da disponibilização de objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação entre 2008 e 2013 .....	88
<b>Figura 6.4:</b> Distribuição dos indicadores dos QUAR disponibilizados em 2013 pelas tipologias de objetivos definidas no SIADAP .....	95
<b>Figura 6.5:</b> Distribuição dos indicadores dos QUAR pelos critérios da CAF .....	96



# Índice Geral

Capítulo 1. Introdução .....	1
<b>1ª Parte: Enquadramento Teórico .....</b>	<b>7</b>
Capítulo 2. Avaliação do Desempenho e Qualidade na Administração Pública .....	9
2.1 Qualidade na Administração Pública.....	9
2.1.1 O conceito de Qualidade .....	9
2.1.2 A Qualidade na Administração Pública: motivações e dificuldades... ..	10
2.1.3 Principais marcos da implementação da Qualidade na Administração Pública Portuguesa .....	15
2.2 Avaliação do Desempenho na Administração Pública .....	21
2.2.1 Avaliação do Desempenho Organizacional .....	21
2.2.2 Principais Modelos de Avaliação do Desempenho.....	23
2.2.2.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	23
2.2.2.2 Modelo de Excelência Organizacional da EFQM.....	27
2.2.2.3 Prisma do Desempenho .....	29
2.2.2.4 BSC, Modelo de Excelência da EFQM e Prisma do Desempenho: Aspectos Comuns.....	32
2.2.3 Avaliação do Desempenho no setor público .....	34
2.2.3.1 Common Assessment Framework (CAF).....	36
2.2.3.2 BSC adaptado à Administração Pública .....	42
2.2.3.3 Alguns factos e estatísticas sobre a implementação da CAF .....	44
Capítulo 3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Breve análise .....	51
Capítulo 4. Administração Aberta e Transparência .....	57
4.1 Administração Aberta ( <i>Open Government</i> ).....	57

4.2	Transparência .....	59
4.3	<i>Accountability</i> .....	60
4.4	Transparência em Portugal – Enquadramento legislativo .....	62
4.5	Disponibilização de dados numa Administração Aberta ( <i>Open Government Data</i> ) .....	64
<b>2ª Parte: Parte Empírica</b> .....		<b>67</b>
Capítulo 5. Desenho da Pesquisa .....		69
5.1	Definição do universo de Entidades estudado .....	69
5.2	Fontes de recolha de dados.....	72
5.2.1	Páginas próprias das DG .....	73
5.2.2	Portal GeADAP .....	74
5.3	Dados recolhidos .....	74
5.4	Composição do índice de transparência .....	75
Capítulo 6. Apresentação e discussão dos resultados .....		79
6.1	Disponibilização de dados pelas Direções-Gerais .....	79
6.2	Completude da autoavaliação .....	84
6.3	Análise evolutiva da disponibilização de dados pelas DG .....	86
6.4	Índice de transparência das DG .....	88
6.5	Disponibilização dos dados por Ministério.....	91
6.6	Análise comparativa entre os indicadores divulgados pelas DG e os critérios da CAF.....	94
Capítulo 7. Conclusão .....		103
Referências Bibliográficas .....		107
Apêndices.....		113

Apêndice I - Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Direção-Geral relativamente aos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012 .....	115
Apêndice II - Ordenação completa das Direções-Gerais de acordo com o índice de transparência .....	123
Apêndice III - Associação entre os indicadores divulgados pelas Direções-Gerais e os critérios da CAF .....	129
Apêndice IV - Legislação.....	161



## Capítulo 1. Introdução

Uma Administração Pública que se reja pelos princípios da Qualidade deve ser capaz de construir a confiança nos seus organismos, utilizando além do diálogo democrático, processos transparentes, prestando contas e responsabilizando-se perante os cidadãos (*accountability*).

O conceito de Qualidade teve, ao longo dos anos, uma forte evolução, tendo começado na inspeção da Qualidade, realizada aos produtos defeituoso e sendo presentemente conhecido como uma filosofia de gestão, materializada através da *Total Quality Management* (TQM). Assim, a TQM é atualmente vista como uma estratégia de gestão aplicável a toda a organização, que visa o envolvimento de todos em todas as atividades, de forma a alcançar a satisfação dos cidadãos e a melhoria contínua (Carapeto & Fonseca, 2006).

A partir do final da década de oitenta a estrutura orgânica da AP, devido à dificuldade em se adaptar a um ambiente que se mostrava cada vez mais competitivo e inconstante, sofreu importantes alterações e reestruturações para ser capaz de responder às crescentes exigências dos cidadãos (Sá, 2003).

Foi neste contexto que se deu a transposição do conceito de Qualidade para a Administração Pública (AP) e com ela brotaram outros conceitos e mecanismos no setor público, como, designadamente, a avaliação do desempenho e as preocupações com as características dos serviços prestados.

Neste âmbito, a avaliação do desempenho surgiu, nos organismos da AP, nos anos 80, como um dos elementos do *New Public Management* (Jackson, 1993; Pinto, 2009).

Os modelos de avaliação do desempenho recomendados na AP visam avaliar não só os resultados alcançados, mas também os meios e os recursos utilizados para o fornecimento dos serviços. Neste sentido, foi estabelecido o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), implementado pela Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, cujo principal objetivo foi contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade dos serviços da AP, 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 (Art.º1º, n.º2 da referida Lei).

É no contexto da Lei do SIADAP que surge o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, o qual assenta na realização de um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Este instrumento deverá ser constituído por objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, assim como pelos correspondentes indicadores de desempenho. O QUAR é objeto de publicação na página eletrónica do respetivo serviço (Art.º10º, n.º5º da Lei do SIADAP), assim como os resultados da autoavaliação (Art.º25º, n.º1), que tendo carácter obrigatório devem evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR, constituindo parte integrante do Relatório de Atividades (Art.º15º, n.º 1 e n.º2).

No âmbito da obrigatoriedade de publicação do QUAR, constituído pelos objetivos e indicadores, bem como dos resultados da respetiva autoavaliação na página eletrónica é realçada a importância atual do conceito de Administração Aberta, o qual diz respeito ao acesso dos cidadãos a dados dos organismos da AP. Este conceito é composto por três objetivos, a *transparência*, a *participação* e a *colaboração*. No que respeita à *transparência*, esta visa o fornecimento aos cidadãos de dados que lhes possibilitarão desafiar as decisões tomadas pelos organismos da AP. Um dos objetivos que faz parte integrante do objetivo de *transparência* é a *accountability*, cujo principal propósito se prende com o aumento da confiança na AP e diminuição da corrupção (Linders & Wilson, 2011).

Importa realçar, também no âmbito da recomendação de uma Administração Aberta, a crescente proliferação dos portais, os quais visam a promoção de um único ponto de acesso aos dados dos organismos da AP (Lourenço, Sá, Jorge, & Pattaro, 2013).

Neste âmbito, os organismos devem desencadear esforços no sentido de estabelecerem objetivos e indicadores coerentes, quantificáveis, ambiciosos, mas ao mesmo tempo alcançáveis, de forma que os consigam atingir ou superar de modo eficiente, obtendo uma avaliação positiva.

Não bastando o estabelecimento dos objetivos e o seu alcance, torna-se necessária, atualmente, a divulgação dos mesmos bem como da fórmula de cálculo dos

respetivos indicadores, para que os cidadãos possam conhecer e entender aquilo a que se propõe cada organismo, assim como os resultados que alcança e a forma de medição destes. Este desígnio visa incentivar uma cultura de transparência na AP, assim como mudar mentalidades e ideias preconcebidas acerca dos organismos do setor público. Desta forma, só através da divulgação de um QUAR estruturado com objetivos bem definidos, indicadores coerentes e simultaneamente fáceis de quantificar e da consequente autoavaliação será possível mitigar a incerteza que os cidadãos apresentam relativamente à Administração, aumentando a sua confiança e a credibilidade dos organismos.

Assim, os cidadãos estarão aptos a questionar os organismos da AP no que respeita ao uso de recursos, bem como a responsabilizá-los pelo não cumprimento dos objetivos de desempenho declarados, iniciando-se, desta forma, um processo de *accountability* (Armstrong, 2005).

Neste sentido, o interesse em estudar a forma como a avaliação do desempenho é divulgada pelos organismos da AP advém também da crescente importância que é dada aos objetivos de transparência e *accountability*.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar se a Administração Pública – em concreto ao nível das Direções-Gerais (DG) – utiliza a Internet para prestar contas relativamente ao seu desempenho e se o faz cobrindo as principais áreas da *Common Assessment Framework* (CAF), modelo de avaliação do desempenho especificamente desenvolvido para a AP.

Concretamente, no decorrer da investigação foram analisados diversos aspetos da disponibilização de dados, dos quais se destacam os QUAR (respetivos objetivos e indicadores) e os Relatórios de Atividades/autoavaliação das DG, acedidos a partir das páginas próprias e do Portal GeADAP. Posteriormente, foi também estudada a presumível relação entre os indicadores estabelecidos nos QUAR e os critérios da CAF.

Este trabalho encontra-se estruturado em duas partes e em sete capítulos.

O presente capítulo, intitulado de introdução, descreve o tema a ser estudado, a sua relevância e atualidade, assim como o contexto e objetivos a que se propõe.

Na parte I da Dissertação, constituída pelos capítulos 2 a 4 será realizada uma revisão dos principais conceitos utilizados, assim como da legislação relevante no âmbito deste estudo.

Assim, o capítulo 2 – Avaliação do Desempenho e Qualidade na Administração Pública, abarca o estado da arte, analisando aspetos como as origens e evolução do conceito de Qualidade, discutindo a Qualidade na AP, assim como os principais marcos desta na AP Portuguesa. Seguidamente, ainda neste capítulo, será realizada uma breve análise ao conceito de avaliação do desempenho, assim como aos principais modelos existentes, realizando-se um enfoque especial e de maior profundidade aos modelos de avaliação do desempenho desenvolvidos especificamente para a AP.

O capítulo 3 – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Breve análise é exclusivamente dedicado ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na AP Portuguesa, realizando-se uma breve análise à Lei do SIADAP, de forma a perceber as exigências que esta coloca relativamente à avaliação do desempenho nos organismos da AP.

No capítulo 4 – Administração Aberta e Transparência, optou-se por incluir o conceito e origens históricas de temáticas diretamente relacionadas com esta Dissertação, designadamente a Administração Aberta, a transparência, a *accountability* e o *Open Government Data*. Ainda neste capítulo é realizada uma breve análise ao enquadramento legislativo da transparência no setor público português, sintetizando-se a legislação que lhe dá cobertura.

Na parte II da Dissertação, constituída pelos Capítulos 5 e 6, será realizada uma breve explicação das opções metodológicas, assim como a análise dos dados e a apresentação de conclusões.

Assim, no capítulo 5 – Desenho da Pesquisa é apresentado e caracterizado o universo estudado, bem como as etapas de recolha, os dados a analisar e as fontes utilizadas para a recolha de dados.

O capítulo 6 – Apresentação e discussão dos resultados, apresenta a análise de dados, assim como a discussão dos resultados.

Por fim, no capítulo 7 – Conclusões, são apresentadas as principais conclusões alcançadas pelo presente estudo, bem como as limitações e recomendações para futuros trabalhos.



## 1ª Parte: Enquadramento Teórico



## Capítulo 2. Avaliação do Desempenho e Qualidade na Administração Pública

Sendo a avaliação do desempenho e a Qualidade dois temas centrais no contexto desta Dissertação, importa apresentar os respetivos conceitos, bem como os principais desenvolvimentos da investigação nestas áreas.

Assim, este capítulo inicia-se com uma breve descrição da Qualidade no contexto da AP (Secção 2.1), abrangendo o conceito de Qualidade, as motivações e dificuldades na transposição deste conceito para o contexto da AP, bem como os principais marcos na sua implementação. Seguidamente, na Secção 2.2, é feita uma revisão dos principais modelos de avaliação de desempenho, dando particular destaque àqueles que melhor se adequam aos organismos da AP.

### 2.1 Qualidade na Administração Pública

#### 2.1.1 O conceito de Qualidade

Muitos são os teóricos que têm manifestado interesse e contribuído para a definição do conceito de Qualidade, pois “embora a qualidade seja uma noção antiga, contínua a ser difícil de definir” (Carapeto & Fonseca, 2006: 37). Esta constatação prende-se com a evolução que o conceito tem sofrido ao longo dos anos, o qual depende e varia consoante os autores. Com efeito, destacam-se, entre outras definições, a conformidade com os requisitos (Crosby, 1984), a adequação ao uso (Juran, 1988), a Qualidade como um termo relativo, definida pelos clientes (Deming, 1988) ou a Qualidade enquanto filosofia de gestão para atingir a excelência, devendo estar presente em todos os processos de fabrico e de gestão, sendo uma preocupação de todos dentro da organização (Feigenbaum, 1983).

Neste contexto, a Qualidade é um conceito abrangente que resulta do contributo de vários autores e que se relaciona com vários aspetos organizacionais, podendo assumir diversos e diferentes significados.

Não obstante este facto, existe um entendimento claro e consensual de que a Qualidade não surge por acaso, mas tem de ser gerida, isto é, planeada e controlada.

Realçando-se que este conceito tem evoluído ao longo dos anos, apresentando, para Löffler (2005), uma evolução em cinco fases, estando a atenção atual voltada para a chamada *Total Quality Management (TQM)*, ou Gestão pela Qualidade Total.

A TQM consiste na última fase da evolução do conceito de Qualidade e foi desenvolvida de forma a ser utilizada como uma estratégia global de gestão para toda a organização. Assim, implica uma gestão centrada nas pessoas que promova o envolvimento ativo de todos, o investimento substancial no treino e formação, no trabalho em equipa e que propicie mudanças culturais para a melhoria contínua e satisfação do cliente. Entendendo-se, desta forma, como um conceito holístico que considera a melhoria de todas as atividades e processos organizacionais com o envolvimento de todos (Carapeto & Fonseca, 2006).

Para Youssef, Boyd, & Williams (1996) a TQM pode ser definida como uma filosofia de gestão, cujo objetivo é não só atender mas superar as necessidades e exigências dos clientes internos e externos, através da criação de uma cultura organizacional em que cada indivíduo, em cada etapa da criação de um produto ou serviço e em todos os níveis de gestão, está comprometido com a Qualidade e entende claramente a sua importância estratégica. Mehra, Hoffman, & Sirias (2001) definem a TQM como uma filosofia orientada para o aumento da satisfação do cliente através da produção de bens e serviços de maior Qualidade. Estes autores acrescentam que esta também pode ser vista como uma filosofia de toda a organização, exigindo que todos os trabalhadores, em todos os níveis, concentrem os seus esforços para ajudar a melhorar cada atividade da organização.

### 2.1.2 A Qualidade na Administração Pública: motivações e dificuldades

Como referido por Sá (2003), a partir do final da década de oitenta a estrutura organizacional da AP começou a manifestar múltiplas dificuldades para se adaptar a um novo ambiente cada vez mais competitivo e incerto, mostrando-se incapaz de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos. Desta forma, a AP foi alvo de consideráveis mudanças, muitas delas resultantes da falência das hierarquias rígidas, caracterizadas por um sistema complexo de regras e procedimentos, e por processos de decisão altamente formalizados e centralizados. Assim, com os cidadãos a assumirem papéis cada vez mais

ativos e exigentes, não restou alternativa aos organismos da AP senão submergirem no culto da Qualidade e aumentarem a sua preocupação com o desempenho e com as características dos serviços por eles prestados (Paiva & Capelas, 2002).

Neste âmbito, tornou-se imperativo alterar a postura da AP, que se caracterizava pela centralidade dos normativos legais e do cumprimento formal das normas, por uma cultura que investisse na ação tendo em conta os resultados, que controlasse e avaliasse os processos, que definisse objetivos e que satisfizesse os destinatários dos serviços públicos (Sá, 2003).

De forma análoga ao referido para o conceito de Qualidade, também na AP se pode falar de uma tendência evolutiva. Beltrami (1992, citado por Löffler, 2005) distingue três fases na evolução da Qualidade no setor público, são elas:

Fase 1 - Qualidade enquanto respeito por normas e procedimentos;

Fase 2 - Qualidade enquanto sinónimo de cumprimento de objetivos;

Fase 3- Qualidade enquanto satisfação dos clientes.

A Qualidade enquanto respeito pelas normas e procedimentos (primeira fase) significa ausência de arbitrariedade ou correção formal. Nesta definição nota-se a ausência de uma referência ao utilizador ou consumidor, pelo que se verifica uma aproximação entre esta ideia e a definição inicial de Qualidade no setor privado, enquanto conformidade com as especificações técnicas.

Nos anos 60, quando a Gestão por Objetivos ganhou popularidade na AP o significado da Qualidade neste setor alterou-se novamente, continuando a incluir a ideia de ausência de erros, mas abrangendo já uma ligação ao objetivo do organismo.

Por fim, no início dos anos 80, o conceito de Qualidade Total foi transferido do setor privado para o setor público.

Neste contexto, ao longo dos anos existiu um grande debate acerca da possibilidade de “importação” do conceito de Qualidade do setor privado para o setor público, existindo neste âmbito diversos pontos de vista. Desde especialistas mais críticos que argumentavam

que organizações do setor privado e do setor público operam em diferentes condições ambientais, aos que defendem que as organizações destes dois setores enfrentam o mesmo tipo de problemas.

Primeiro Swiss (1992) e seguidamente Rago (1994) apontaram alguns constrangimentos à aplicação dos princípios e conceitos da TQM à Administração Pública. Ambos os autores concordaram no argumento de que para ser útil ao setor público a TQM tinha de ser adaptada às especificidades desse contexto.

Mais recentemente outros autores têm também dado o seu contributo neste âmbito, assim, para Carapeto e Fonseca (2006), as dificuldades da aplicação dos conceitos de Qualidade ao setor público justificam-se pelas condições ambientais substancialmente diferentes em que ambos os setores operam, cuja não consideração pode levar ao insucesso dessa aplicação. Estes autores reconhecem, no entanto, que a dicotomia entre público e privado, no que se refere às práticas de gestão, se tem esbatido na maioria dos países ocidentais, em boa parte devido à influência da Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NMP) que veio criar formas de fornecimento de serviço através de parcerias público-privadas, o que conseqüentemente também aumentou a quantidade de entidades mistas.

Swiss (1992) apontou quatro problemas fundamentais decorrentes da transposição da TQM para o setor público, sendo eles a definição de clientes, o serviço vs. produto, o foco nos *inputs* e processos e a cultura governamental.

Quanto às dificuldades inerentes à definição de clientes, por contraposição ao setor privado que define o seu próprio nicho de mercado, o setor público possui um conjunto de clientes heterogéneo e, por vezes, com interesses contraditórios. Estes interesses contraditórios estão patentes entre os utilizadores diretos dos serviços e os contribuintes em geral (*taxpayers*), dizendo fundamentalmente respeito à maior ou menor importância dos custos associados à prestação do serviço face à sua qualidade absoluta. Adicionalmente, há que considerar a importância dos organismos públicos preservarem valores como o da equidade. Deste modo, como refere Rocha (2011) por vezes os organismos públicos não respondem à satisfação dos clientes diretos porque têm de

atender ao interesse geral. É também relevante o facto de os serviços públicos serem muitas vezes universais e obrigatórios, o que origina sobre eles direitos que os cidadãos não têm no que respeita aos serviços privados.

Neste âmbito, há ainda a considerar um ponto que é focado por Rago (1994) e que se prende com o aumento dos clientes, que no setor privado implica um consequente aumento de receitas, mas que no setor público implica, com frequência, a utilização dos mesmos recursos para satisfazer um maior número de clientes.

Outro constrangimento, referido por Swiss (1992) tem a ver com o facto de a Gestão da Qualidade ter tido origem no setor privado para aplicação a processos rotineiros de produção de bens, próprios da produção do setor industrial, em oposição aos organismos públicos que oferecem na maioria dos casos serviços. Tal como referido por Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990) existem três diferenças fundamentais entre produtos e serviços que colocam desafios particulares à implementação da Qualidade. São elas o facto de os serviços serem intangíveis (o que não permite uma definição clara de especificações técnicas), heterogéneos (uma vez que dependem, em larga medida da postura e formação dos funcionários) e de a produção e o consumo serem, em muitos casos, inseparáveis. Também não pode ser negligenciado, quanto à avaliação da Qualidade dos serviços, o papel do cliente como coprodutor. Por estes motivos, pode-se considerar mais complexa a avaliação dos resultados e a definição de indicadores de Qualidade no caso dos serviços.

Quanto à ênfase atribuída aos *inputs* e aos processos significa que é através deles que a AP, tipicamente, avalia as políticas e projetos dando uma forte atenção ao orçamento ou dinheiro neles gasto. Isto acontece devido à dificuldade de definição dos indicadores de resultados. No entanto, o foco devia estar nestes, uma vez que verdadeiramente são eles que interessam aos clientes.

Outro constrangimento à implementação da TQM ao setor público tem a ver com o facto de a cultura política frequentemente não se ajustar à TQM.

Assim, existe uma dificuldade acrescida em conciliar a TQM com a implementação de políticas, uma vez que os organismos da AP obedecem a uma lógica de cumprimento de

programas político-partidários (Carapeto e Fonseca, 2006; Rocha, 2011). Além disso, não têm autonomia coincidente com as organizações privadas no que diz respeito à definição das suas estratégias de gestão. Estão ainda vinculados ao cumprimento de objetivos definidos exteriormente e a disposições legais específicas. A par destes factos, revela-se também complicada a manutenção da motivação dos funcionários destes organismos, pelo facto de os gestores de nível intermédio terem uma elevada taxa de rotatividade, realçando-se, neste âmbito, que a Qualidade não pode ser uma preocupação circunscrita à gestão. Esta necessita do apoio e empenho dos políticos, bem como do envolvimento dos funcionários e do público em geral, pode ser alcançada através da consulta e da participação.

A este respeito Rocha (2011) dá também o seu contributo referindo como constrangimento o facto de a AP se encontrar estruturada hierarquicamente, em contraposição à filosofia da TQM que implica uma desestruturação das hierarquias, um achatamento das organizações e um *empowerment* dos funcionários e dos grupos de trabalho. Há ainda a considerar as especificidades profissionais dos organismos públicos, as normas de funcionamento, os territórios de atuação bem demarcados, fatores estes que contribuem para uma crescente dificuldade de colaboração entre organismos. Paralelamente, o autor identifica também alguns princípios que, sendo adotados pelos organismos da AP, não implicam alterações bruscas na sua atual estrutura, como o princípio da obtenção de *feedback*, o princípio da melhoria contínua, o fomento da cultura participativa, ou a avaliação dos resultados com base em indicadores quantitativos.

O acima exposto confirma a existência de desafios à transposição de alguns conceitos base da TQM para o domínio dos organismos públicos. No entanto, é possível atualmente afirmar que predomina uma lógica de validade universal de muitos dos princípios da Qualidade Total. Isso é comprovado pelo facto de a esmagadora maioria dos referenciais para a sua implementação serem genéricos e sofrerem apenas pequenas adaptações ao serem introduzidos no contexto da AP. É o caso do modelo CAF (*Common Assessment Framework*), que assumidamente se baseia no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Qualidade (EFQM), simplificando-o e ajustando-o em termos de

linguagem, e das normas ISO que são aplicáveis exatamente nos mesmos termos a qualquer organização (Sá & Sintra, 2008).

Apesar dos constrangimentos acima enunciados no que respeita à transposição da TQM para os organismos da AP, a adoção desta filosofia em vários organismos trouxe vantagens a este setor. A primeira pode ser enunciada, segundo Rocha (2011) como a subversão da relação administração-administrados, que deixando de ser sujeitos da atividade administrativa passaram a ser clientes. Desta forma, passaram a ser mais ativos na reivindicação dos seus direitos e na exigência da melhoria da qualidade do serviço público prestado, forçando mudanças de comportamentos há muito institucionalizados. O autor atribui ainda um poder reformador muito benéfico à Qualidade, uma vez que força a flexibilização de estruturas, assim como a adoção de uma nova postura por parte dos organismos da AP, tornando-os mais conscientes da importância dos processos de aprendizagem e melhoria contínua. O autor também assinala o contributo da TQM relativamente às técnicas de gestão de recursos humanos, nomeadamente à avaliação do desempenho que tem de ser pensada e concebida em termos de melhoria dos processos e gestão de equipas de trabalho.

Deste modo, pode-se concluir que existem contributos específicos para o setor público derivados da adoção da Qualidade, particularmente no que concerne ao reforço do conhecimento e adequação das respostas às necessidades e expectativas dos destinatários, à fixação de objetivos da Qualidade integrados nos objetivos gerais de gestão, à identificação das causas internas e externas impeditivas de uma melhor Qualidade e à rentabilização de meios (Paiva & Capelas, 2002).

### 2.1.3 Principais marcos da implementação da Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Previamente à análise da evolução do conceito de Qualidade na Administração Pública Portuguesa é necessário referenciar o contexto precedente à rutura política e social ocorrida em 1974, que teve impacto nas reformas da AP.

Este contexto tem por base um período de 48 anos de autoritarismo da liderança política durante o qual o país permaneceu protegido de influências estrangeiras, dando

também pouca importância à indústria. Durante esta época, além de terem sido implementados mecanismos de controlo estrito da sociedade, a decisão encontrava-se concentrada no topo, os funcionários eram meros executores e o comportamento dos cidadãos era vincado pela total aceitação do que fosse fornecido pelo Estado (OCDE, 2001).

A rutura com este paradigma deveu-se essencialmente a dois fatores (OCDE, 2001): o primeiro dos quais acima identificado, conhecido por “Revolução dos Cravos”, e consequente cessação do regime autoritário até aí vigente, e o segundo fator consistiu na adesão, em 1986, à então denominada Comunidade Económica Europeia.

Deste modo, do ponto de vista da autora, uma breve análise à implementação e evolução da TQM na AP em Portugal, implica, como refere Nolasco (2004) a consideração de um período prévio delimitado entre 1974 e 1985. A partir desta data adota-se a delimitação temporal sugerida por Rocha (2011) que consiste num período de desburocratização e simplificação de procedimentos de 1986 a 1991, seguido de um período de melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos, de 1991 a 1997, posteriormente, de 1997 a 2002 considera-se um período de introdução dos Modelos de Excelência na Administração Pública e por fim, um período a partir de 2002, que caracteriza o panorama atual de desenvolvimento da Qualidade.

### **1ª Fase: Ausência de estratégia na área da Qualidade (1974-1985)**

Durante este período, embora tenham existido preocupações quanto à reforma da AP, a Qualidade não constituiu em nenhum dos programas do Governo um vetor estratégico dessa reforma (Nolasco, 2004). Foram objeto da maioria dos Governos a desburocratização dos serviços, a racionalização de métodos de trabalho e a simplificação de processos. Em 1985, pela primeira vez num programa de Governo foram considerados objetivos de satisfação das necessidades dos utentes e reconhecimento dos seus direitos. Foi também nesta altura que surgiu o termo Modernização. Contudo, atentando as estratégias e medidas desta altura no que diz respeito à Qualidade, é possível concluir que durante este período não existiu uma estratégia nesta área.

### **2ª Fase: Democratização e simplificação de procedimentos (1986-1991)**

Neste período, a tónica foi colocada na adoção de medidas de desburocratização e simplificação de procedimentos administrativos para tornar mais célere a relação entre a administração e os cidadãos.

Foi precisamente em 1986 que foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) cuja missão consistia na promoção da modernização e inovação na AP. Com a criação desta estrutura e através do desenvolvimento de um conjunto de medidas, o Governo pretendia impulsionar as questões da Qualidade. Entre essas medidas é de referir um documento, denominado de “Mil Medidas de Modernização Administrativa”, do qual se destacam, a título de exemplo, as medidas a seguir enunciadas: melhoria das áreas de atendimento, melhor informação aos cidadãos, supressão do anonimato dos funcionários no atendimento e contacto com o público, abertura dos serviços durante o período de almoço, criação de sistemas de recolha de sugestões e opiniões, dinamização de bases de dados administrativas e periódicas, como o INFOCID.

Neste período é possível destacar ainda outra medida, que Rocha (2011: 57) descreve como “a medida mais importante”, a qual consistiu na entrada em vigor do Decreto-lei n.º442/91, de 15 de novembro, que aprovou o Código do Procedimento Administrativo (CPA)<sup>1</sup>. No preâmbulo deste documento podiam ser lidos os objetivos fundamentais deste código, que consistiam, designadamente, no aumento da eficácia da AP, evitando a burocracia e regulamentando o modo como as decisões administrativas eram tomadas. Também a salvaguarda da transparência e respeito pelos direitos e interesses dos cidadãos, assim como a manutenção do contacto com os cidadãos assegurando que estes participavam no processo de decisão eram objetivos do CPA. Desta forma, compreende-se que o CPA tenha sido considerado como um importante instrumento para a adoção da Gestão da Qualidade, uma vez que atribuiu novos direitos aos cidadãos e alterou o seu posicionamento na relação com a administração.

---

<sup>1</sup> O CPA viria a ser revisto, em 1996, pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro e recentemente pela Lei n.º 42/2014, de 11 de julho, a qual veio estabelecer o novo CPA.

Por fim, neste período, é ainda de salientar a “Carta Deontológica do Serviço Público”, a qual impôs aos funcionários públicos um conjunto de deveres em relação aos cidadãos, preparando, deste modo, a adoção de uma política de Qualidade.

### **3ª Fase: Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos (1991-1997)**

Passado o período de desburocratização, entrou-se na fase de melhoria da Qualidade dos serviços públicos, para isto foi definido um programa de Qualidade, o qual integrou várias iniciativas, na maioria da responsabilidade do SMA, que marcaram a orientação destes serviços para a Qualidade. São exemplos dessas iniciativas, para além do vasto conjunto de publicações sobre a Qualidade na AP, a criação de um Conselho Nacional da Qualidade, a aprovação da Carta para a Qualidade e da Carta Deontológica dos Serviços Públicos, bem como a realização do concurso de Qualidade nestes serviços, que deram origem ao Prémio da Qualidade, entre outras iniciativas. O SMA acompanhou estas atividades, celebrou ainda diversos protocolos de Modernização Administrativa e incentivou a aplicação da CAF.

Em 1992, foi publicado pelo SMA um primeiro documento denominado de Administração Pública e Qualidade, cujo objetivo foi o de esclarecer o sentido da Qualidade em Serviços Públicos, referindo-se às dificuldades de transposição do conceito para estes serviços. Identifica como metas da Qualidade zero defeitos, zero atrasos, zero papéis, zero paragens e zero incompreensões.

Um segundo documento, intitulado de Gestão da Qualidade: Conceitos, Sistemas de Gestão e Instrumentos, desenvolve de uma forma mais técnica e aprofundada a implementação de um programa de Qualidade, a sua gestão e os instrumentos para a Qualidade (nos quais se incluem formas para reconhecer as necessidades dos clientes e instrumentos para a avaliação e auditoria da Qualidade).

Outro documento, igualmente importante, é intitulado de Listas de Verificação da Não Qualidade, o qual versa sobre o relacionamento com os clientes internos e externos para a constatação de quais as situações em que existe ou não existe Qualidade.

Os documentos acima identificados contribuíram de forma autêntica para o desenvolvimento das Cartas da Qualidade, as quais constituem um compromisso dos serviços perante os seus consumidores relativamente a determinadas dimensões. A primeira Carta da Qualidade foi aprovada em 1993 pelo Conselho de Ministros e convidava os Ministérios e Municípios a desenvolver cartas setoriais. A Carta Deontológica do Serviço Público impunha deveres aos funcionários públicos no que diz respeito à Qualidade de serviço e atendimento aos cidadãos.

#### **4ª Fase: Introdução dos Modelos de Excelência na Administração Pública (1997-2002)**

Este período ficou assinalado pela implementação, em 1999, do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (Decreto-Lei n.º166-A/99, de 13 de maio), cujo objetivo principal consistiu na certificação da Qualidade destes serviços. No art.º 3º desse diploma pode ler-se a definição de Qualidade em serviços públicos, a qual consiste numa “filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”. Ainda neste diploma, é possível encontrar a definição de certificação da Qualidade e quais os critérios para a sua atribuição (art.º10º e 11º), os quais segundo Rocha (2011) apontam para a adoção do modelo de excelência (EFQM).

O SMA prosseguiu com o lançamento de documentos que promoviam a implementação do novo modelo de Gestão da Qualidade, dos quais se destaca o denominado de “Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade” onde se desenvolve o Modelo Europeu para a Qualidade e os seus nove critérios de excelência, modelo este que, como veremos mais tarde, em 2000, foi simplificado de forma a estar mais adaptado à Administração Pública, dando origem à CAF. Outro documento, denominado de “Autoavaliação da Qualidade em Serviços Públicos” divulgou um questionário que permitiu a autoavaliação, servindo de padrão para a avaliação da Qualidade nos serviços públicos.

No final de 2001, o SMA foi extinto e as suas competências em matéria de Qualidade foram transferidas para o organismo que o veio substituir, denominado de

Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE). Este instituto teve uma duração curta, sendo extinto no final de 2002, mas ainda sob a sua égide foi aprovado o Decreto-lei n.º4/2002, de 4 de janeiro, o qual deu um novo enquadramento jurídico ao Sistema Português da Qualidade (SPQ).

### **5ª Fase: Panorama Atual (a partir de 2002)**

Com a extinção do IIAE, as atribuições em matéria de coordenação da Qualidade nos serviços públicos foram transferidas para a Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP), no seio da qual foi criado um Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais (DMIO). Em 2005, surgiu a Unidade de Coordenação e Modernização Administrativa (UCMA), a qual dispunha de responsabilidades no âmbito da modernização administrativa e, como consequência, a intervenção a nível da Qualidade no setor público.

Foi nesta altura que surgiram em Portugal os prémios de boas práticas e inovação no setor público, os quais tiveram como objetivo contribuir para um processo de mudança e inovação nos serviços deste setor. Para tal, o foco inicial colocou-se na abertura da AP aos cidadãos e às empresas e, conseqüentemente, na melhoria do atendimento aos seus clientes. Assim, a introdução destes prémios contínua a ter como objetivo suscitar, apoiar e motivar o desenvolvimento destas instituições através da introdução e desenvolvimento da Qualidade e excelência.

Para concluir, ainda neste contexto, é essencial fazer referência à aposta no desenvolvimento de Serviços Públicos Eletrónicos. Para tal, em 2003, foi definido como parte integrante do Plano de Ação para a Sociedade de Informação, o Plano de Ação para o Governo Eletrónico. Este plano ficou a cargo da Agência para a Sociedade do Conhecimento, a qual se constituiu como o principal organismo de planeamento, coordenação e desenvolvimento de projetos na área da sociedade da informação e Administração Eletrónica em Portugal, estimulando o surgimento de um conjunto de projetos, como, designadamente, o Portal do Cidadão, o Diário da República Eletrónico e Biblioteca do Conhecimento Eletrónico (Campos & Marques, 2007).

## 2.2 Avaliação do Desempenho na Administração Pública

### 2.2.1 Avaliação do Desempenho Organizacional

A importância de conhecer o desempenho de uma organização é evidente, uma vez que é através da sua medição que se criam processos que originam a tomada de decisão baseada em factos (Pinto, 2009) e se identificam os principais pontos fortes e as áreas em que se precisa de melhorar.

Neely, Gregory, & Platts (1995) referiam nos anos noventa que o tópico da avaliação do desempenho tinha sido ao longo dos anos bastante discutido, mas raramente definido. Nesta altura, estes autores definiram-no como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação. Bititci, Carrie, & McDevitt (1997) deram o seu contributo ao defini-lo como um sistema de informação e um processo de comunicação através do qual os funcionários recebem opiniões sobre o resultado das suas ações. Contudo, esta definição está excessivamente focada na medição do desempenho individual e não orientada para o desempenho organizacional.

Por sua vez, Bourne, Neely, Mills, & Platts (2003) mencionam um conjunto de atributos que caracterizam a definição de medição do desempenho. Esses atributos consistem na utilização de um conjunto multidimensional de medidas (financeiras/ não financeiras, internas/ externas, medidas que quantificam os resultados alcançados e que ajudam a prever o futuro). Defendem também que a medição do desempenho é parte integrante do sistema de planeamento e controlo da organização e que não pode ser realizada de forma isolada, só sendo relevante dentro de um quadro de referência contra o qual a eficácia e eficiência da ação possa ser julgada. Por fim, referem que a medição do desempenho é também utilizada para avaliar o impacto das ações da organização sobre as suas partes interessadas. Desta forma, destacam a importância do desempenho organizacional e a necessidade de o avaliar através de um conjunto diversificado e balanceado de medidas.

Para medir o desempenho compreende-se a necessidade da definição de indicadores, cuja correta identificação e seleção é fundamental para o sucesso da medição. Estes indicadores devem integrar uma infraestrutura de suporte para recolha, tratamento,

análise e interpretação da informação, à qual se atribui o nome de sistema de medição do desempenho (Pinto, 2009).

Torna-se portanto evidente a necessidade de concretizar um breve esclarecimento acerca da distinção entre sistema de gestão e sistema de medição do desempenho, tal como determinado por Bititci, *et al.*, (1997). Assim, o primeiro é definido como um sistema de controlo de circuito fechado que estabelece a política e estratégia, e obtém *feedback* de vários níveis, a fim de gerir o desempenho do negócio. Quanto ao segundo é definido como um sistema de medição que se encontra no centro do processo de gestão do desempenho sendo fundamental para o funcionamento eficaz e eficiente deste. Desta forma, o sistema de medição do desempenho determina se o cumprimento dos objetivos e estratégias da organização foi bem-sucedido.

Voltando aos indicadores de desempenho, estes tradicionalmente baseavam-se em sistemas de contabilidade tradicional e em resultados económicos, financeiros e contabilísticos, incidindo fundamentalmente no desempenho passado e utilizando variáveis tangíveis e de curto prazo, as quais se revelam insuficientes e desadequadas para assegurar a capacidade das organizações criarem valor no futuro (Bourne, *et al.*, 2003; Santos A. R., 2008). Durante vários anos, entre os finais da década de 80 e início da década de 90, os gestores de uma ampla gama de indústrias repensaram a forma de medir o desempenho dos seus negócios. No centro desta revolução encontra-se uma decisão radical, que consistiu na mudança de tratamento dos valores financeiros como a base para a medição do desempenho para tratá-los como uma dimensão num conjunto mais amplo de medidas (Eccles, 1991)

Segundo Eccles (1991), a preocupação com o uso de medidas não financeiras para avaliar o desempenho das organizações não era nada de novo. Para sustentar esta ideia, refere que já em 1951, Ralph Cordiner, *CEO* da Empresa *General Electric* tinha encomendado um estudo para identificar as medidas chave do desempenho das empresas, das quais se destacaram as seguintes: rentabilidade, quota de mercado, atitude dos empregados, responsabilidade social e equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo.

Neely (1999) identificou as razões pelas quais as medidas financeiras eram criticadas e segundo ele estas passavam pelo encorajamento de uma visão de curto prazo, a falta de foco estratégico e o não fornecimento de dados sobre a qualidade e capacidade de resposta, assim como o incentivo à otimização local, a não existência de estímulo à melhoria contínua e a falha no fornecimento de informação sobre as necessidades dos consumidores e sobre o que os concorrentes estavam a executar. Neste sentido, concluiu-se que a utilização isolada de medidas financeiras dava informação sobre resultados e decisões tomadas no passado que eram pouco úteis para a melhoria do desempenho presente (Nanni, Dixon, & Vollmann, 1990).

Atualmente, a melhoria do desempenho é considerada uma questão fundamental pela generalidade das organizações, as quais têm investido nos últimos anos elevados montantes para criar sistemas que visam esse objetivo (Pinto, 2009).

## 2.2.2 Principais Modelos de Avaliação do Desempenho

Tendo em conta os argumentos atrás referidos, desde o final dos anos 80 que se tornou imperativo, num contexto de aumento da concorrência internacional e de globalização, que as empresas alargassem o espectro dos seus sistemas de medição do desempenho a medidas não tradicionais. Desta forma, surgiram diversos modelos, como o *Balanced Scorecard* (BSC), o Prisma do Desempenho e o Modelo de Excelência da EFQM, que combinam medidas tradicionais de medição do desempenho com medidas não tradicionais. Ajudando desta forma a encontrar o número e o tipo de indicadores do desempenho relacionados com as especificidades de cada organização (Kagioglou, Cooper, & Aouad, 2001).

De seguida é realizada uma breve apresentação e caracterização dos três Modelos de avaliação do desempenho identificados no parágrafo anterior.

### 2.2.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC foi um conceito inicialmente introduzido em 1992 e derivou de um estudo realizado por David Kaplan e Robert Norton, que lhes teria sido encomendado por doze prestigiadas empresas norte americanas.

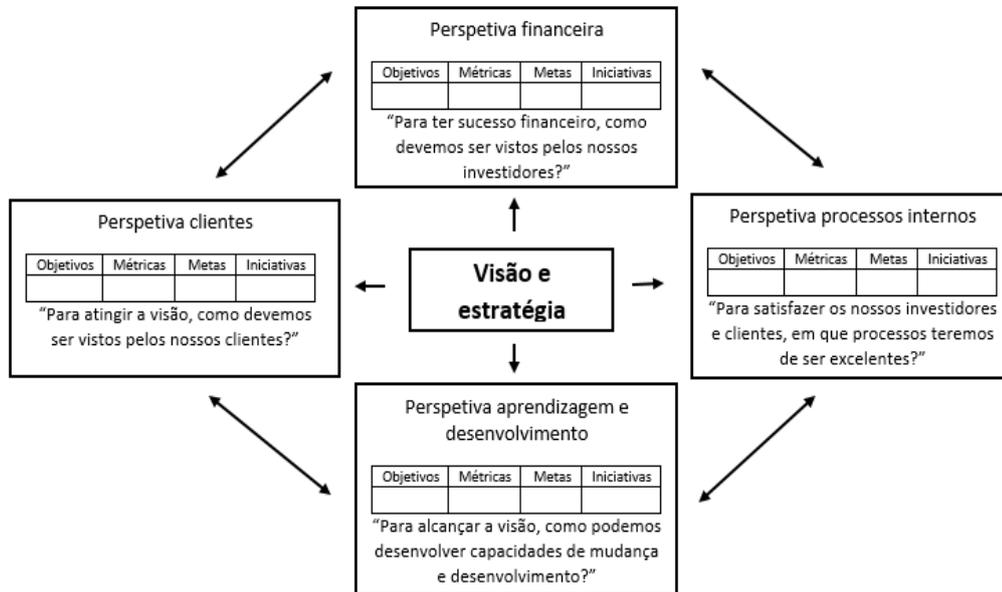
Esse estudo culminou com a publicação de um artigo intitulado “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, publicado na conceituada revista norte americana *Harvard Business Review*. Este artigo introduziu o BSC como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, tendo por base uma apresentação equilibrada de medidas financeiras e operacionais (Kaplan & Norton, 1992).

Deste modo, o BSC foi definido, inicialmente, como sendo constituído por um conjunto de medidas que fornecem aos gestores de topo uma rápida mas compreensiva visão da empresa. Desta forma, neste modelo as medidas financeiras são complementadas por medidas operacionais, as quais são as “condutoras” do futuro desempenho financeiro. O BSC permite, desta forma, uma avaliação global e integrada, atendendo a várias dimensões do desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC permite aos gestores analisar o negócio através de quatro importantes perspetivas, conforme ilustrado na Figura 2.1. Dentro destas são fixados objetivos, metas e indicadores que têm de funcionar de forma integrada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Essas perspetivas fornecem respostas para quatro questões fundamentais colocadas pelos autores. São elas:

1. Como é que os clientes nos vêem? (Perspetiva dos Clientes)
2. Em que nos devemos destacar? (Perspetiva interna)
3. Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento)
4. Como vemos os investidores? (Perspetiva financeira)

**Figura 2.1:** Modelo do Balanced Scorecard



Fonte: Traduzido e adaptado de *Kaplan & Norton (1996)*

De seguida faz-se uma breve descrição e análise das quatro perspetivas do BSC.

- **Perspetiva financeira**

Esta perspetiva diz respeito às expectativas daqueles que investiram o seu capital na organização, ou seja, os acionistas, que como tal esperam a maximização do retorno referente ao capital que investiram (Russo, 2008; Santos A. R., 2008).

A medição dos objetivos correspondentes a esta perspetiva é, obviamente, baseada em indicadores financeiros.

Santos A. R. (2008) refere que, em regra, os objetivos financeiros constituem os objetivos fundamentais das organizações (do setor privado). Por esta razão a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC e traduz os resultados do desempenho integrado das restantes três perspetivas.

- **Perspetiva dos Clientes**

Previamente à fixação das metas, nesta perspetiva, deverão segundo Pinto (2009) ser respondidas algumas questões, tais como: qual é o mercado alvo da empresa, quem são os clientes, com quem têm de concorrer, entre outras.

Esta perspetiva permite, tal como refere Santos R. A. (2006), que as empresas alinhem os seus indicadores essenciais de resultados relacionados com os clientes de modo a criar propostas de valor diferentes para segmentos diferentes de clientes. Para isto é necessário que as empresas conheçam os seus clientes, que os oiçam e que percebam as suas necessidades.

O bom desempenho nesta perspetiva induz a obtenção de bons resultados a nível financeiro (Santos A. R., 2008).

- **Perspetiva dos processos internos**

Esta perspetiva preocupa-se com a forma como a organização estrutura a sua cadeia de valor, os seus processos e as suas atividades, com vista a assegurar a otimização da produtividade, qualidade, nível de serviço e custos e, em especial, potenciar e induzir o cumprimento dos objetivos definidos para a perspetiva de clientes e conseqüentemente para a perspetiva financeira (Santos A. R., 2008).

- **Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento**

Kaplan e Norton, nos primeiros artigos sobre o BSC (1992 e 1993) designaram esta perspetiva enquanto inovação e aprendizagem. Posteriormente, em 1996, reconhecendo que o processo de inovação pertence à perspetiva de processos internos da empresa, alteraram a designação da quarta perspetiva para aprendizagem e desenvolvimento.

Esta perspetiva, como se pode observar na Figura 2.1, apresenta-se na base do BSC e é vista como a fonte das restantes (Santos R. A., 2006). Isto porque corresponde à infraestrutura tecnológica, de capital e humana que possibilita a consecução dos objetivos estabelecidos nas perspetivas financeira, de clientes e de processos internos.

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento diz respeito às competências da organização, designadamente ao nível do seu capital humano, sistemas e técnicas de informação, assim como analisa as mudanças e aperfeiçoamentos que a empresa precise de realizar para que a sua visão se torne realidade (Russo, 2008) e para orientar o crescimento e desenvolvimento organizacional a médio e longo prazo (Santos R. A., 2006).

No centro das quatro perspectivas que compõem o BSC são colocadas a visão e a estratégia, que constituem o ponto de partida no desenvolvimento do BSC e, simultaneamente, o farol orientador que a organização nunca poderá perder de vista ao longo de todo o processo estratégico dirigido para a visão fixada (Pinto, 2009).

#### 2.2.2.2 Modelo de Excelência Organizacional da EFQM

Em 1988 foi fundada pelas 14 maiores empresas europeias a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – *European Foundation for Quality Management* (EFQM), cujo objetivo, segundo a própria EFQM<sup>2</sup>, é reconhecer e promover o sucesso sustentável, assim como fornecer orientação àqueles que pretendem alcançá-lo. Mais tarde, em 1991, a EFQM criou o Modelo de Excelência Organizacional com o objetivo específico de fornecer uma perspectiva sistémica para perceber a gestão do desempenho (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003). Este modelo foi também criado para o reconhecimento da excelência organizacional e com o objetivo de se tornar um modelo de referência e suportar a atribuição do Prémio Europeu da Qualidade, criado em 1992.

A EFQM reconhece que embora existam inúmeras ferramentas e técnicas de gestão, o seu Modelo de Excelência, ao fornecer uma visão holística da organização, pode ser utilizado em conjunto com essas ferramentas ou como forma de determinar como elas se complementam.

Assim, o modelo em análise permite, através da utilização dos seus nove critérios, identificar os pontos fortes das organizações, assim como as oportunidades de melhoria.

---

<sup>2</sup> <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

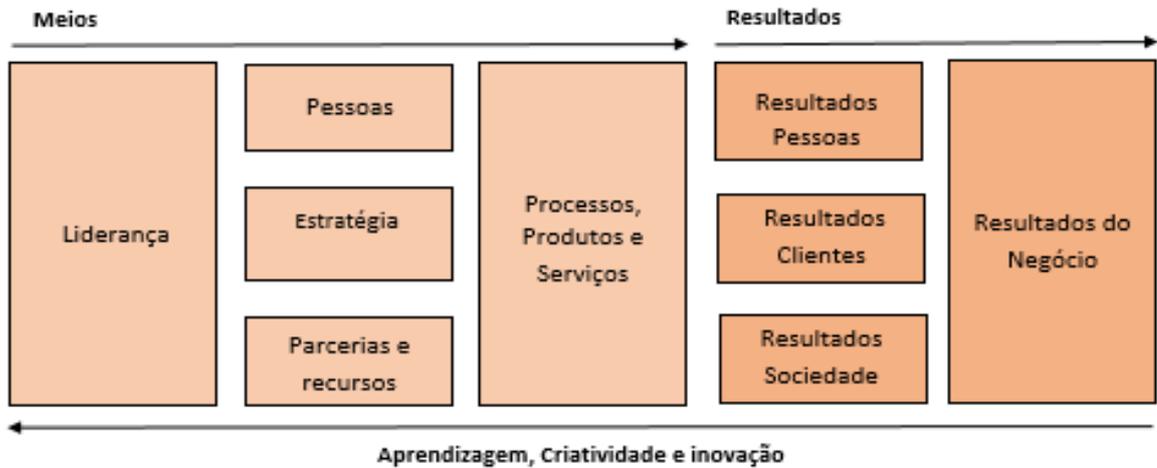
Com a criação deste modelo procurou dar-se uma maior ênfase ao impacto das iniciativas da organização nas suas partes interessadas, de forma a atender ou exceder as expectativas destas.

O Modelo de Excelência da EFQM enfatiza a autoavaliação e os planos de melhoria, o que faz com que muitas organizações, mesmo não tendo no seu horizonte vencer o Prémio Europeu da Qualidade, decidam aplicar os nove critérios do modelo com o objetivo de realizar a sua autoavaliação. Realizada a autoavaliação é-lhes possível entender totalmente a posição em que se encontram e usar os dados obtidos como referência para alcançar a melhoria contínua e a excelência organizacional (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003).

O modelo é constituído por três componentes integradas que consistem nos Conceitos Fundamentais de Excelência, nos Critérios do Modelo e na Lógica Radar. No entanto, de seguida faz-se apenas uma breve apresentação dos nove critérios do Modelo, representados na Figura 2.2, cinco dos quais correspondem aos “meios” e quatro aos “resultados”. Quanto aos primeiros, segundo a APQ (2014) dizem respeito ao que a organização faz e como o faz, enquanto os critérios de “resultados” abrangem o que a organização alcança.

Através deste modelo é possível compreender a relação de causa e efeito entre os “meios” e os “resultados”, uma vez que se trata de um modelo dinâmico. Como se observa através das setas presentes na Figura 2.2, a aprendizagem e a inovação devem apoiar a melhoria dos “meios”, os quais, por sua vez, conduzem a melhores “resultados”. Por seu lado, os quatro critérios de “resultados” concentram-se no que é importante para as quatro principais partes interessadas.

**Figura 2.2:** Critérios do Modelo de Excelência da EFQM



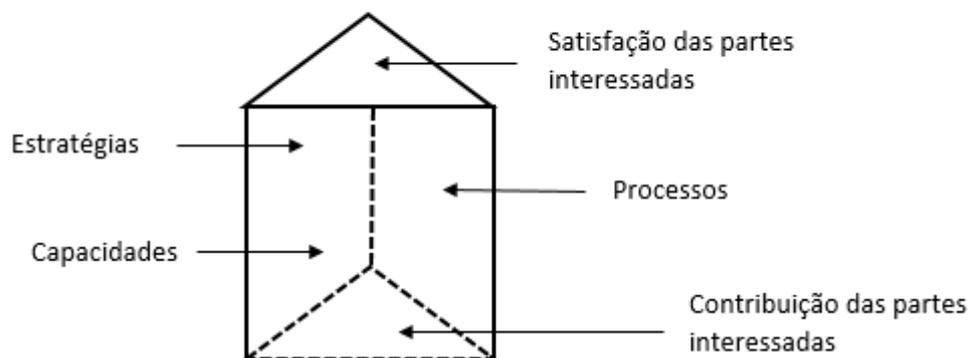
Fonte: (APQ, 2014)

Desta forma conclui-se, segundo a APQ (2014), que a utilização do Modelo de Excelência da EFQM assegura que todas as práticas de gestão de uma organização formam um sistema coerente, que é melhorado continuamente e que suporta a execução da estratégia pretendida para a organização.

### 2.2.2.3 Prisma do Desempenho

O prisma do desempenho foi desenvolvido por Neely, Adams & Crowe (2001) e é um modelo tridimensional de cinco faces. Estas cinco faces correspondem a cinco dimensões que estão interrelacionadas, como se verifica na Figura 2.3.

**Figura 2.3:** Modelo Prisma do Desempenho



Fonte: Traduzido e adaptado de Neely, Adams, & Crowe (2001)

As faces do topo e da base correspondem, respetivamente, à satisfação das partes interessadas e à sua contribuição para a organização. Quanto às faces laterais, estas dizem respeito às estratégias, aos processos e às capacidades da organização.

O propósito deste modelo é que as suas cinco dimensões proporcionem uma ideia clara sobre quem são as partes interessadas e quais os seus interesses. Como vincado por Neely & Adams (2001), o conhecimento das partes interessadas é essencial para que a organização possa formular estratégias que entreguem valor, para compreender quais são os processos exigidos por essas estratégias, assim como as capacidades necessárias para executar esses processos. Esta perspetiva procura considerar os interesses de partes interessadas não explicitamente consideradas noutros modelos. No entanto, o Prisma também evidencia o que a organização espera das suas partes interessadas, nomeadamente a lealdade dos colaboradores, o lucro e os investimentos de longo prazo.

Torna-se simultaneamente necessária a implementação de indicadores, que sejam consistentes com as estratégias da organização e que encorajem os comportamentos dos indivíduos, no sentido de reforçarem a sua implementação (Neely & Adams, 2001). Os indicadores devem fornecer informação aos gestores sobre a implementação da estratégia, comunicar a sua implementação aos membros da organização e serem utilizados para encorajar, através de incentivos, a implementação da estratégia.

Neste contexto, os processos dizem respeito a processos genéricos comuns, que estão na base da grande maioria das organizações, como o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, gerar procura ou planear e gerir a empresa. Para cada um destes processos, deve ser possível identificar indicadores de desempenho específicos, que permitam aos gestores tratar com particular atenção as questões associadas a cada um dos processos (Neely, Adams, & Crowe, 2001).

As capacidades correspondem a combinações de pessoas, práticas, tecnologia e infraestruturas, que em conjunto são capazes de executar os processos específicos do negócio, tanto num dado momento como no futuro, criando valor para as partes

interessadas. Os autores do modelo consideram as capacidades como o suporte fundamental da competitividade da organização.

A autonomização da perspectiva da contribuição das partes interessadas é o reconhecimento de que as organizações não querem ser apenas geradoras de valor para as partes interessadas, mas que existe uma relação com estas que é levada a sério, através do seu envolvimento e contribuição para a organização.

A mensagem vital, segundo Neely & Adams (2001), é que todas as organizações exigem alguma coisa das suas partes interessadas e todas as organizações são responsáveis por satisfazerem certas aspirações das suas partes interessadas, como se pode observar na Figura 2.4.

**Figura 2.4:** Desejos e necessidades das partes interessadas e da organização

Satisfação das partes interessadas (o que estas esperam da organização)	Partes interessadas	Contribuições das partes interessadas (o que estas proporcionam à organização)
Produtos e serviços bons, seguros e baratos	← Clientes →	Fidelidade, lealdade e rentabilidade
Segurança, compreensão e formação	← Empregados →	Competência, entrega e proatividade
Confiança, lealdade e rendibilidade	← Fornecedores →	Produtos e serviços bons, seguros e baratos
Conformidade com as normas, honestidade e segurança	← Entidades reguladoras e grupos de pressão →	Regras, clareza e conselhos
Rendibilidade do investimento e confiança	← Acionistas →	Investimento e compromisso de longo prazo

Fonte: Traduzido e adaptado de Neely & Adams (2001)

O prisma refrata a luz, este facto ilustra a complexidade escondida das coisas aparentemente simples. O mesmo se passa com o modelo prisma do desempenho que pretende ilustrar a complexidade da mensuração do desempenho organizacional, proporcionando uma perspectiva unidimensional do desempenho em cada face, no entanto, o desempenho não é unidimensional. Deste modo, e para entender o desempenho organizacional na sua plenitude torna-se necessário analisar as ligações entre as múltiplas dimensões ou perspectivas proporcionadas por este modelo (Neely & Adams, 2001).

A relação recíproca entre a organização e as partes interessadas é uma característica crítica deste modelo e que o distingue dos outros modelos de medição do desempenho organizacional.

Deve notar-se que o prisma do desempenho não é um modelo de medição do desempenho prescritivo. Em vez disso, o prisma do desempenho é uma ferramenta que pode ser usada pelas equipas de gestão para influenciar o seu pensamento sobre quais as questões chave que querem resolver ao gerir os seus negócios. Este é um modelo multidimensional que reflete todas as áreas que influenciam o desempenho organizacional, utilizando indicadores externos (partes interessadas), internos (estratégia, processos e capacidades), assim como indicadores financeiros e não financeiros, de eficiência e de eficácia da organização (Kennerley & Neely, 2004).

#### 2.2.2.4 BSC, Modelo de Excelência da EFQM e Prisma do Desempenho: Aspectos Comuns

Os três modelos de medição do desempenho atrás apresentados mostram a necessidade de as organizações implementarem um conjunto de medidas de desempenho multidimensionais, em linha com a necessidade de medir todas as áreas de atuação que se manifestem importantes para o sucesso (Kennerley & Neely, 2004), de modo a fornecerem uma imagem equilibrada da organização (Kaplan & Norton, 1992). O que implica que esse conjunto de medidas reflita, como já foi supramencionado, medidas financeiras e não financeiras, medidas internas e externas e medidas de eficácia e de eficiência.

Do agora exposto se retira a primeira tendência convergente entre estes três modelos, que consiste na utilização de medidas de desempenho multidimensionais. No entanto, nem todos os modelos enunciam as mesmas perspetivas a ter em conta na avaliação do desempenho.

Denota-se quanto aos modelos aqui analisados um decréscimo de atenção dada às medidas e aos resultados financeiros, os quais são deliberadamente considerados como a perspetiva mais importante no BSC, ocupando o topo do modelo e sendo influenciados pelos resultados das restantes três perspetivas. Muito embora, como referem Kennerley & Neely (2004), em muitas organizações as partes interessadas mais importantes continuem a ser os acionistas, devem ser considerados outros grupos de interesse importantes. No

Modelo de Excelência da EFQM, o qual fornece uma indicação mais ampla de dimensões do desempenho a serem medidas (Kennerley & Neely, 2004), os resultados financeiros são considerados no critério “resultados do negócio”, como um dos resultados, entre outros. Esses outros resultados dizem respeito à satisfação das necessidades e expectativas das pessoas, clientes e sociedade. No que diz respeito ao Prisma do Desempenho, cuja visão é centrada nas partes interessadas e na sua satisfação, este possui a “perspetiva das partes interessadas”, que tendo como objetivo declarado considerar as partes interessadas não consideradas noutros modelos, não faz uma referência explícita aos tomadores dos resultados financeiros, considerando-os como um entre outros.

No BSC verifica-se que, além dos acionistas, os clientes são a única parte interessada a ter em conta. Não é feita qualquer referência explícita aos colaboradores, fornecedores, parceiros em alianças ou intermediários. Também não é feita qualquer menção às entidades reguladoras dos mercados, à comunidade local, ou aos grupos de pressão, cuja importância tem crescido (Kennerley & Neely, 2004). Nos restantes dois modelos o foco é bastante mais alargado, quanto ao Modelo de Excelência da EFQM existe uma chamada de importância, em termos de meios, para as pessoas da organização e para os fornecedores. Em termos de resultados, este modelo é bastante mais amplo, ao referir a obtenção de resultados sustentados para as pessoas, clientes, sociedade e partes interessadas no negócio. No prisma do desempenho esta é uma dimensão deliberadamente ampla (Kennerley & Neely, 2004), o que faz com que o leque de partes interessadas seja bastante mais alargado, considerando os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e ainda as entidades reguladoras e os grupos de pressão.

Em termos de consideração das partes interessadas, há ainda a necessidade de destacar o prisma do desempenho, que quando comparado com os outros modelos, tem uma característica única. Esta prende-se com o reconhecimento das relações recíprocas entre as partes interessadas e a organização (Kennerley & Neely, 2004), através da perspetiva “contribuição das partes interessadas”.

Outra semelhança entre os modelos de avaliação do desempenho apresentados consiste no carácter holístico de todos estes modelos. Ou seja, o desempenho

organizacional é considerado em função de todas as dimensões envolvidas. Neste âmbito, há ainda a assinalar o facto de nestes três modelos existir uma inter-relação entre as diversas dimensões consideradas, relacionando-se e influenciando-se entre si.

Assim, os modelos de medição do desempenho organizacional devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho da organização, sendo que a simplicidade e lógica intuitiva do BSC contribuíram para a sua adoção generalizada (Kennerley & Neely, 2004). Por outro lado, o Modelo de Excelência da EFQM, sendo um modelo abrangente e possuindo uma visão mais ampla do desempenho, acaba por “corrigir” muitas das áreas não consideradas pelo BSC.

Desta forma, Neely & Adams (2001) defendem a existência de múltiplas metodologias e estruturas de medição do desempenho, o que justificam com o argumento de que todas elas acrescentam valor e promovem perspectivas únicas de desempenho.

### 2.2.3 Avaliação do Desempenho no setor público

Desde o final da década de 70, tem sido desenvolvida literatura sobre a aplicação da gestão do desempenho ao setor público, a qual engloba termos como medidas de desempenho, indicadores de desempenho, avaliação do desempenho e mais recentemente garantia da Qualidade. O termo desempenho tornou-se uma característica presente em quase todos os dias de trabalho das organizações do setor público e estas começaram a preocupar-se com a recolha, reporte e avaliação do desempenho organizacional (Boland & Fowler, 2000).

Foi a partir dos anos 80 que a medição do desempenho começou a ter mais enfoque e que foi fortemente estabelecida nos organismos da AP (Boland & Fowler, 2000; Pinto 2009). Esta integrou os projetos de mudança e melhoria, no âmbito do NPM, sendo um dos seus elementos (Jackson, 1993; Pinto, 2009).

No entanto, como já se deixou claro, as organizações do setor público são marcadamente diferentes das do setor privado, designadamente porque não existe objetivo de maximizar o lucro, existem poucas possibilidades de geração de rendimentos, os quais são provenientes do Estado e prestam contas a várias partes interessadas (Boland & Fowler, 2000). Desta forma, a linguagem, os conceitos e os instrumentos de gestão, como

os sistemas de medição do desempenho, podem ser transportados do setor privado para o setor público, mas não antes de serem alvo de algumas modificações, tendo em conta as diferenças entre ambos os setores (Jackson, 1993; Behn, 2003; Pinto, 2009). Essas diferenças decorrem da complexidade dos organismos públicos que resultam, segundo Jackson (1993), de estes servirem objetivos múltiplos a clientes distintos, através de uma grande variedade de serviços moldados por ambientes sociopolíticos complexos e incertos. Isto faz com que os valores que orientam as organizações públicas e que medem o seu desempenho sejam mais complexos.

A avaliação das atividades dos organismos da AP é essencial em qualquer democracia (Jackson, 1993), pois só desta forma é possível avaliar o resultado das políticas e os meios utilizados para as fornecer. Este autor refere que a avaliação do desempenho faz parte de um tema já antigo, que diz respeito à *accountability*<sup>3</sup> nos organismos públicos. Pinto (2009) refere, a este respeito, que os resultados da medição do desempenho podem ser utilizados para melhorar a gestão e a tomada de decisão de forma a contribuir para uma melhoria global do desempenho, dos resultados e da transparência.

Desta forma constata-se que o conceito de medição do desempenho não é novo na AP. Tendo, segundo Pinto (2009), adquirido recentemente importância pela necessidade de implementação nos organismos públicos, mas também pelo surgimento de novos conceitos, abordagens, metodologias e instrumentos que facilitam a sua implementação neste setor com maior taxa de sucesso.

Ao longo dos últimos 20 anos, os organismos da AP de diversos países têm implementado iniciativas para melhorar o desempenho, com diferentes abordagens, metodologias, instrumentos e níveis de intervenção (Pinto, 2009). A *Common Assessment Framework* (CAF) e o BSC adaptado ao setor público são exemplos dessas metodologias que foram desenvolvidas especificamente para medir o desempenho neste setor, pelo que serão apresentados de forma mais pormenorizada nas secções seguintes.

---

<sup>3</sup> Vide capítulo 4 - Secção 4.3

### 2.2.3.1 Common Assessment Framework (CAF)

A CAF, na designação portuguesa - Estrutura Comum de Avaliação, foi lançada como o primeiro instrumento Europeu de Gestão da Qualidade especificamente desenvolvido pelo e para o setor público. Surgiu num contexto em que as Administrações Públicas de toda a Europa eram incitadas a demonstrar e a melhorar o seu valor acrescentado, de modo a que fosse possível sustentar e continuar a desenvolver o Estado Providência<sup>4</sup>. Para dar resposta a este anseio tornou-se premente a implementação de novas técnicas e métodos, de modo a tornar as organizações públicas mais eficientes e eficazes, assim como a melhorar a responsabilidade económica e social destas (EIPA<sup>5</sup>, 2013).

Foi neste contexto que, em 1998, os Diretores Gerais das Administrações Públicas da União Europeia criaram um grupo de trabalho, denominado Grupo de Serviços Públicos Inovadores (Innovative Public Services Group – IPSG), constituído por peritos, o qual desenvolveu a CAF.

Existiu um compromisso firmado entre os responsáveis pelas Administrações Públicas dos quinze, que se comprometeram a divulgar e a promover a utilização da CAF nos respetivos países. Este compromisso ocorreu, no ano 2000, em Lisboa, durante 1ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia (UE) – Partilhar as Melhores Práticas, aquando da apresentação da versão piloto do modelo.

O modelo foi desenvolvido para ser aplicado a todos os organismos do setor público, dos níveis nacional, regional e local.

Assim, a CAF é uma ferramenta de TQM inspirada no modelo de excelência da EFQM, que possui a particularidade de, como já referido, ser especificamente adaptada ao contexto Público. Tem como ponto de partida a realização de uma autoavaliação com vista

---

<sup>4</sup> O Estado Providência, que surgiu no Pós Segunda Guerra Mundial, caracterizou-se pela garantia do bem-estar social (Carapeto & Fonseca, 2006). No entanto, associado a este modelo de Estado, surgiu uma AP prestadora de bens e serviços, de apoio aos mais necessitados e, em geral, conformadora da vida social (Dias & Oliveira, 2011), o que deu origem a inúmeros fenómenos de ineficiência.

<sup>5</sup> *European Institute for Public Administration*

ao diagnóstico e melhoria do desempenho organizacional, assim como dos serviços prestados.

A implementação da CAF permite, através da autoavaliação, o conhecimento dos pontos fortes, áreas de melhoria e nível de satisfação dos *stakeholders* dos organismos da AP, o que possibilita a construção de projetos de mudança sustentados, mediante a sensibilização e consequente mobilização das pessoas que fazem parte da organização.

Desta forma, a CAF visa estimular o processo de melhoria contínua dentro da organização e para tal possui cinco objetivos fundamentais: (1) introdução de uma cultura de excelência e de princípios da TQM nas organizações da AP; (2) orientar as organizações para o ciclo PDCA “Planear – Executar – Rever – Ajustar”; (3) facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar as ações de melhoria; (4) servir de ponte entre os vários modelos utilizados na Gestão da Qualidade, no setor público e privado e (5) facilitar o *benchlearning*<sup>6</sup> nas organizações do Setor Público.

O modelo de autoavaliação CAF, conforme pode ser observado na Figura 2.5, é constituído por nove critérios, entre os quais cinco correspondem aos “meios” e quatro aos “resultados”. Estes critérios são decompostos num conjunto de 28 subcritérios que identificam as questões mais relevantes a ter em conta na avaliação de cada organização.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos “meios”, os quais determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Por seu lado, os critérios 6 a 9 correspondem aos “resultados” alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave que são avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho (DGAEP, 2014).

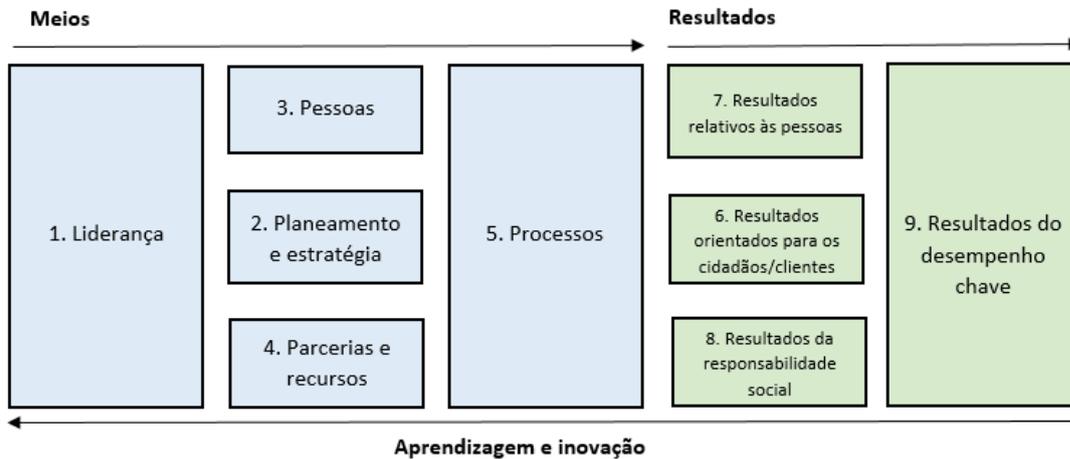
Faz ainda parte deste modelo o ciclo de Aprendizagem e Inovação contínuas que acompanha a organização no seu percurso rumo à excelência, através da integração nas

---

<sup>6</sup> O *benchlearning* é um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros» (DGAEP, 2014)

práticas de gestão das conclusões retiradas da avaliação dos critérios de meios e de resultados (DGAEP, 2014).

**Figura 2.5:** Modelo CAF



Fonte: DGAEP (2014)

De seguida, e segundo a DGAEP (2014), apresenta-se, de uma forma resumida, a definição dos nove critérios que constituem o modelo.

### **Critério 1 – Liderança**

“ [...] Foca-se no comportamento das pessoas responsáveis pela organização: a liderança. A sua tarefa é complexa. Como bons líderes, devem criar clareza e unidade de objetivo na organização. Como dirigentes, criam um ambiente no qual a organização e as suas pessoas podem sobressair e asseguram o seu funcionamento através de um mecanismo de direção apropriado. Como facilitadores apoiam as pessoas na sua organização e asseguram relações eficazes com todas as partes interessadas, em particular com a hierarquia política.”

### **Critério 2 – Planeamento e estratégia**

“ [...] A estratégia define os resultados (produtos e serviços) e impactos que deseja obter, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso.

A estratégia necessita ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. A monitorização e a direção devem fazer parte do planeamento, bem como equacionar a necessidade de

modernização e inovação, as quais devem apoiar a organização na melhoria do seu funcionamento. A monitorização da implementação da estratégia e planeamento devem ser feitas de forma crítica, conduzindo a uma atualização e adaptação dos mesmos sempre que necessário.”

### **Critério 3 – Pessoas**

“As pessoas constituem o ativo mais importante da organização. A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a implementar o planeamento e a estratégia e assegurar o eficaz funcionamento dos processos. [...]

Gerir a organização e as pessoas é cada vez mais importante nestes tempos de mudança. [...] A gestão eficaz dos recursos humanos e a liderança das pessoas permitem que a organização alcance os seus objetivos estratégicos e tire partido dos seus pontos fortes e da sua capacidade para contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma gestão de recursos humanos e liderança bem-sucedidas promove o empenhamento das pessoas, a motivação, o desenvolvimento e a retenção na organização. No contexto da gestão da qualidade total é importante perceber que somente pessoas satisfeitas podem fazer com que a organização tenha clientes satisfeitos.”

### **Critério 4 – Parcerias e recursos**

“Além das pessoas que trabalham nas organizações, estas também necessitam de diversos tipos de recursos para atingirem os seus objetivos operacionais e estratégicos, em conformidade com a sua missão e visão. Estes recursos podem ser de natureza material e imaterial, porém todos devem ser cuidadosamente geridos.

Os parceiros estimulam o enfoque externo da organização e partilham as necessárias experiências e conhecimentos. Deste modo, as parcerias chave, como por exemplo, prestadores de serviços privados ou outras organizações públicas, mas também os cidadãos/clientes são importantes recursos para o bom funcionamento da organização e necessitam de ser construídas com bases sólidas. Apoiam a implementação da estratégia e planeamento e o bom funcionamento dos processos. [...]

Além das parcerias, as organizações necessitam gerir de forma eficiente os recursos mais tradicionais – tais como, finanças, tecnologia, instalações e equipamentos – para assegurar o seu eficaz funcionamento e os conhecimentos que necessitam para atingirem os seus objetivos estratégicos. Os recursos em matéria de conhecimentos abrangem o conhecimento e a experiência dos colaboradores da organização, dos seus parceiros estratégicos, clientes e cidadãos. [...] ”

#### **Critério 5 – Processos**

“Cada organização é gerida por inúmeros processos, cada um deles constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma os recursos ou *inputs*, de forma eficiente, em resultados ou *outputs* (serviços) e *outcomes* ou impactos na sociedade. [...]

Uma organização eficaz e eficiente identifica os seus processos-chave, que são executados para prestar os serviços (*outputs*) e alcançar impactos (*outcomes*), tendo em consideração as expectativas dos cidadãos/clientes e outras partes interessadas, em conformidade com a sua missão e estratégia. [...] ”

#### **Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes**

“ [...] O critério 6 descreve os resultados que a organização atinge em relação à satisfação dos seus cidadãos/clientes com a organização e os produtos ou serviços que presta. No modelo CAF distingue-se a perceção e os resultados do desempenho. É importante para todos os tipos de organizações do setor público medir diretamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes (resultados da perceção). Além disso, os resultados do desempenho devem também ser medidos. Neste caso, recolhe-se informação adicional sobre a satisfação dos cidadãos e clientes através da medição dos indicadores internos. Trabalhar para melhorar os resultados dos indicadores internos deverá conduzir a uma maior satisfação dos clientes/cidadãos.”

#### **Critério 7 – Resultados das pessoas**

“Os resultados relativos às pessoas referem-se aos resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação, perceção e desempenho dos seus colaboradores. Este critério distingue dois tipos de resultados: por um lado, **medições**

**da percepção** onde as pessoas são questionadas diretamente (ex. através de questionários, inquéritos, grupos de discussão, avaliações, entrevistas, consulta dos representantes dos trabalhadores); e, por outro, as **medições de desempenho** utilizadas pela própria organização para monitorizar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados do desempenho.”

### **Critério 8 – Resultados da responsabilidade social**

“A principal missão de uma organização pública é a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, a organização pública deverá adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isso poderá incluir a abordagem da organização e o seu contributo para a qualidade de vida, proteção do ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

A principal característica da responsabilidade social traduz-se, por um lado, na vontade da organização em integrar os aspetos sociais e ambientais nas suas considerações para a tomada de decisão (critério 2) e, por outro lado, ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. A responsabilidade social deverá constituir uma parte integral da estratégia da organização. Os objetivos estratégicos deverão ser controlados em termos de responsabilidade social de forma a evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma organização para com a comunidade na qual funciona (local, nacional ou internacional) e o seu impacto no ambiente tornaram-se uma componente crítica da medição do seu desempenho global. [...] “

### **Critério 9 – Resultados do desempenho chave**

“Os resultados do desempenho-chave relacionam-se com aquilo que a organização tenha determinado como realizações mensuráveis essenciais para o sucesso da organização a curto e a longo prazo. Representam as políticas e processos capazes de

atingir as metas e objetivos conforme definido na missão, visão e plano estratégico da instituição. O Critério 9 foca-se nas capacidades da organização para alcançar os resultados do desempenho-chave.

Os resultados do desempenho - chave podem ser divididos em:

1. Resultados externos - focalizam-se na ligação entre a missão e a visão (critério 1) estratégia e planeamento (Critério 2), processos (Critério 5) e os resultados atingidos para satisfação das partes interessadas externas.

2. Resultados internos (nível de eficiência) - focalizam-se na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4), processos (Critério 5) e os resultados atingidos na capacitação da organização em direção à excelência.”

#### 2.2.3.2 BSC adaptado à Administração Pública

Segundo Kaplan e Norton (2001), as primeiras tentativas de adaptação do BSC aos organismos sem fins lucrativos e da AP surgiram em 1996 e nos quatro anos seguintes este tornou-se largamente aceite e utilizado em organizações por todo o mundo.

A migração do BSC para o setor público teve como pano de fundo a utilização de sistemas de medição e gestão do desempenho nos organismos da AP.

Os autores do BSC reconheceram as dificuldades dos organismos da AP perante a arquitetura original do modelo, que colocava a perspetiva financeira no topo da hierarquia, dado a obtenção de sucesso financeiro não ser um objetivo primário da maioria deste tipo de organizações. Deste modo constataram que a arquitetura do BSC poderia ser reajustada.

Assim, consideram que a missão, que nos organismos do setor público assume uma importância muito mais crucial do que no setor privado (Pinto, 2009), devia ser colocada no nível mais elevado do BSC, funcionando como uma outra perspetiva (Kaplan & Norton, 2001).

Para além da colocação da missão no posto mais alto do posicionamento do BSC, Kaplan & Norton (2001) propõem, ainda, que os organismos da AP incluam três novas perspetivas, que surgiram em substituição da perspetiva dos clientes. São elas:

- **Perspetiva do custo incorrido**

Esta perspetiva enfatiza a importância da eficiência operacional e da relevância das organizações minimizarem os custos sociais decorrentes da prossecução da sua missão.

- **Perspetiva do valor criado**

A perspetiva do valor criado é a mais difícil e problemática de medir através de indicadores financeiros, uma vez que identifica os benefícios que são criados para os cidadãos pela organização. No entanto, é possível utilizar indicadores não financeiros para a sua medição.

- **Perspetiva dos financiadores/doadores**

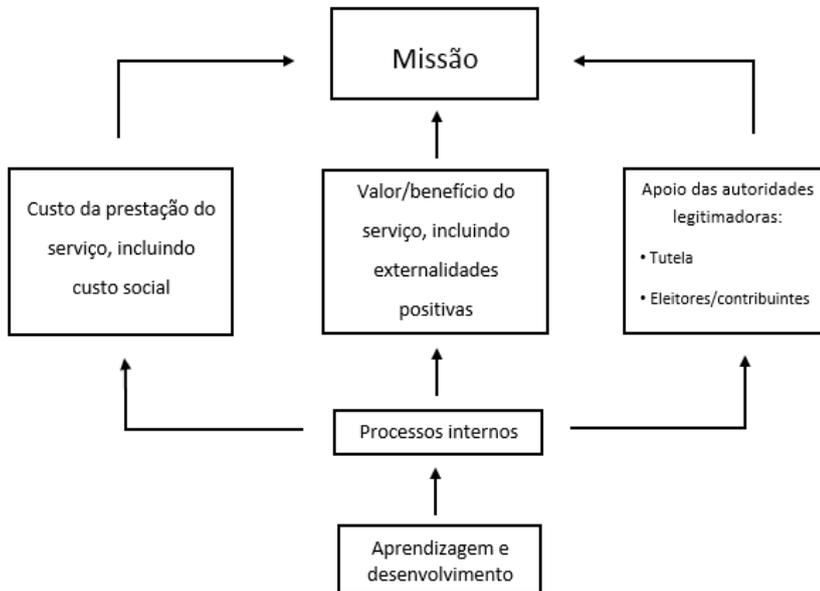
Esta perspetiva procura refletir a forma como a organização alcança os objetivos definidos, de modo a garantir a satisfação deste novo grupo de “clientes” e a continuidade de financiamento para as suas atividades.

Os financiadores são, além da tutela, de uma forma geral, os contribuintes e os cidadãos eleitores.

Para concluir, o modelo de gestão estratégica do BSC ajustado especificamente para atender às necessidades distintas dos organismos da AP, enfatiza o facto de estes, para concretizarem a sua missão terem de atingir os objetivos de criação de valor para os seus utentes, com a máxima eficiência, com o mínimo custo, ao mesmo tempo que devem satisfazer também os seus financiadores, para garantirem o comprometimento, de forma continuada, do seu apoio (Santos A. R., 2008).

O modelo desenvolvido por Kaplan & Norton (2001) especificamente para os organismos da AP, apresenta a configuração seguinte:

**Figura 2.6:** Modelo do *Balanced Scorecard* proposto para os organismos da Administração Pública



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan & Norton (2001)

### 2.2.3.3 Alguns factos e estatísticas sobre a implementação da CAF

A CAF tem sido objeto de contínuos aperfeiçoamentos. Desde logo, em 2002, foi realizada uma avaliação do modelo, tendo por base a experiência adquirida durante a sua aplicação entre 2000 e 2001, daqui decorreu uma nova versão da CAF (CAF 2002). Passados quatro anos surgiu a versão da CAF 2006 que resultou do trabalho do CAF 2006 *Technical Working Group*, da EFQM e coordenado pelo Centro de Recursos CAF do EIPA. A versão atual da CAF (CAF 2013) foi apresentada no 5º Evento Europeu da CAF, em Oslo, em setembro de 2012. Esta nova versão decorre de um ajustamento promovido pelo feedback de 400 utilizadores da CAF e correspondentes nacionais.

A concretização e evolução da CAF permite concluir que em todos os países da UE existe uma preocupação referente à qualidade dos bens produzidos e serviços prestados pela AP.

Segundo a DGAEP (2014) podem ser apontadas como principais vantagens à CAF o facto de ser uma ferramenta de utilização fácil e gratuita, podendo ser aplicada ao nível da macro ou micro estrutura da organização (que corresponde, respetivamente, a toda a

organização ou apenas a departamentos). É ainda considerado que este modelo mobiliza as organizações para a Gestão da Qualidade, constituindo um ponto de partida para a melhoria contínua. A CAF fornece às organizações que a aplicam não só a possibilidade de realização de *benchmarking*<sup>7</sup>, como também o conhecimento da evolução da organização, quando aplicada sistematicamente. E, finalmente, este modelo é compatível com outros modelos e instrumentos de Gestão da Qualidade, como o modelo de Excelência da EFQM, Normas ISO e BSC.

No início de 2008 foi criado um grupo de trabalho voluntário no seio do grupo de especialistas CAF, com o objetivo de desenvolver um projeto de avaliação externa para aplicações deste modelo, o qual originou o Processo de Feedback Externo da CAF.

Este Processo de Feedback Externo surgiu uma vez que, segundo o EIPA<sup>8</sup>, existia a convicção de que a maioria das ferramentas de gestão da qualidade tinham sistemas de reconhecimento que validavam as avaliações realizadas pelas organizações, ao contrário da CAF.

Assim, o objetivo fundamental do Processo de Feedback Externo consiste em permitir às organizações do Setor Público que aplicaram a CAF verem reconhecidos os seus esforços e obterem uma apreciação externa, emitida por pares e peritos em TQM, sobre a qualidade e eficácia da introdução deste conceito através da CAF. Segundo a DGAEP<sup>9</sup>, estes agentes externos realizam uma visita à organização onde recolhem evidências sobre a forma como a organização planeou, acompanhou e implementou o processo de autoavaliação com base na CAF.

Depois deste processo a organização poderá obter a distinção como “*Effective CAF User*”. Esta distinção transfere valor acrescentado para os seus utilizadores e possibilita à organização a candidatura aos níveis de excelência da EFQM, uma vez que os serviços que

---

<sup>7</sup> O *benchmarking* consiste numa forma de fomentar a aprendizagem das organizações, através da pesquisa das melhores práticas da indústria que podem levar a organização a alcançar um desempenho superior (Camp, 1989).

<sup>8</sup> <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=136>

<sup>9</sup> <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=aed6097f-fef4-4c5d-bc87-f3d4a8dad4d2>

obtiverem o reconhecimento são autenticados como tendo feito uma autoavaliação confiável e aplicado um plano de ação efetivo.

Os requisitos para a candidatura ao processo de feedback externo, como se pode ver a seguir, não são muito exigentes. O primeiro prende-se, obviamente, com a necessidade de a organização ter utilizado a CAF como ferramenta de autoavaliação e estende-se a qualquer organização que o tenha feito. Os requisitos mais concretos dizem respeito à obrigação de a organização estar registada como utilizadora da CAF na base de dados europeia e ao espaço de tempo para realizar a candidatura que terá de ser entre seis a doze meses depois da última autoavaliação, concluído e entregue o relatório.

Segundo a DGAEP (2014), Portugal tem desde o início acompanhado e participado no desenvolvimento da CAF, como tal contribuiu para a primeira versão (CAF 2000), posteriormente acompanhou a primeira revisão (CAF 2002) e participou no grupo de peritos que efetuou a segunda e terceira revisões ao modelo (CAF 2006 e CAF 2013, respetivamente).

Atualmente, e desde outubro de 2002, o organismo responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa é a DGAEP.

Em Portugal existiram já, segundo a DGAEP e o EIPA, três distinções de *“Effective Caf User”*, são elas o Instituto da Segurança Social, o Departamento de Educação e Intervenção Social e o Agrupamento de Escolas Figueira Mar, as duas primeiras tiveram a distinção atribuída com a duração de janeiro de 2012 a dezembro de 2013 e a última de novembro de 2014 a setembro de 2016.

De acordo com a última revista divulgada em 2014, o EIPA reitera que o número de utilizadores da CAF se encontra acima dos 3700, em 52 Países, dados estes que apresentam uma evolução positiva relativamente aos publicados em dezembro de 2013, que segundo a Newsletter 2013/03, se situavam nos 2872 utilizadores registados, em 48 países. Este crescimento dos utilizadores da CAF espelha não só a natureza dinâmica do modelo, mas também o esforço de disseminação da ferramenta nos Estados Membros, que seguindo diferentes estratégias adaptadas a contextos e necessidades internas, têm

conseguido alargar o número de membros daquela que é designada como a família europeia da CAF (INA, 2006).

Da Tabela 2.1 a seguir apresentada percebe-se que, em outubro de 2014, o País com mais utilizadores da CAF registados era, isoladamente, a Itália, o qual mais que duplicou o número de aplicações em relação ao período homologado<sup>10</sup> (437 aplicações). De seguida surgem, pela seguinte ordem a Alemanha, Polónia, Bélgica e Hungria. É de assinalar que em 2014 a Itália possuía mais do dobro das implementações da CAF registadas, em relação à Alemanha, país que fica em segundo lugar na atual classificação e que nos anos de 2011 e 2012 se encontrava na quarta posição. Quanto a Portugal, que se apresenta em sétimo lugar, com 189 aplicações (contra 146 e 145 em outubro de 2013 e 2012, respetivamente), desceu uma posição em favor da Hungria, que passou de 106 para 316 aplicações.

**Tabela 2.1:** Número de utilizadores da CAF registados na base de dados do EIPA no final de outubro de 2014 por país

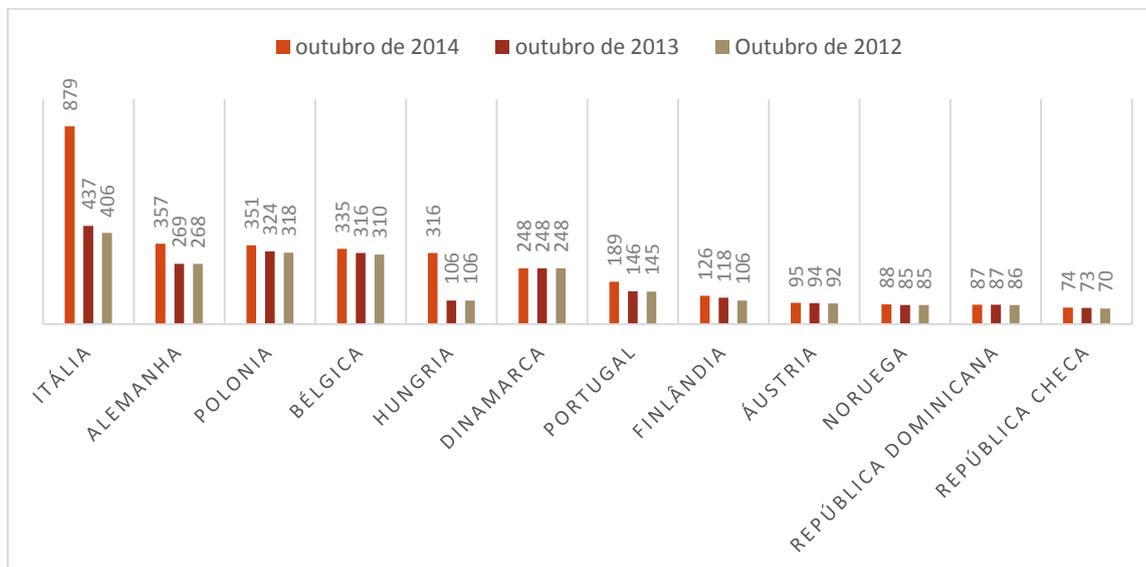
País	N.º	País	N.º	País	N.º
Itália	879	Eslovénia	71	Instituições da UE e Comunidade Europeia	12
Alemanha	357	Grécia	63	Bulgária	11
Polónia	351	Eslováquia	58	Islândia, Turquia e República da Macedónia	9
Bélgica	335	Espanha	50	Letónia	8
Hungria	316	Roménia	49	Países Baixos, Reino Unido	7
Dinamarca	248	Suíça	29	Irlanda, Malta	6
<b>Portugal</b>	<b>189</b>	Lituânia	28	Suécia e Croácia	5
Finlândia	126	França	26	Rússia	4
Áustria	95	Chipre	19	Equador, Cabo Verde	3
Noruega	88	Estónia	18	China, Namíbia, Tunísia, Sérvia, Montenegro	2
República Dominicana	87	Bósnia-Herzegovina	18	Kosovo, Marrocos, Peru, Ucrânia, Egito	1
República Checa	74	Luxemburgo	13	Brasil, Chile, Costa do Marfim, África do Sul	1

Fonte: (EIPA, 2014)

Na Figura que se segue é apresentada a evolução do número de utilizadores da CAF registados, por País, nos últimos três anos.

<sup>10</sup> [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview\\_Oct2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_Oct2013.pdf)

**Figura 2.7:** Evolução do número de utilizadores da CAF registados na base de dados do EIPA desde 2012



Fonte: Elaboração própria

Salienta-se que na Figura 2.7 estão apenas presentes os doze países com maior número de utilizadores da CAF registados. Como se pode observar através da análise da Figura, existiu apenas uma mudança de posições entre alguns países, mas desde outubro de 2012 os países com um maior número de implementações da CAF registadas têm sido os mesmos.

Quanto ao número de aplicações da CAF atribuídas a Portugal na Tabela 2.1, este não coincide com aquele que foi obtido através de pesquisa na página do EIPA dedicada à CAF, que permite conhecer os seus utilizadores, a qual atribui 190 aplicações a Portugal. Desta forma, pode-se compreender que durante este período existiu mais um utilizador registado.

Levanta-se também neste âmbito a questão de aparentemente o registo na base de dados do EIPA ser facultativo, uma vez que as organizações são convidadas a registarem-se na rede europeia da CAF o que torna difícil a obtenção do número correto de utilizadores. A este respeito cumpre ainda fazer uma referência à página de publicitação da CAF em Portugal, na qual pode ser encontrada uma ficha que deve ser preenchida pelos

organismos utilizadores da CAF em Portugal e cujo objetivo é a construção de uma base de dados atualizada de todos os utilizadores.

Há também a referir que a CAF ultrapassou já as fronteiras da rede europeia de Administrações Públicas, estando a ser implementada em vários países, como a Ucrânia, Coreia do Sul, Rússia, Islândia, República da Macedónia, República Dominicana, China, Cabo Verde, Bósnia Herzegovina, entre outros, como se pode observar na Tabela 2.1.



## Capítulo 3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Breve análise

O presente capítulo apresenta sumariamente o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), analisando os respetivos objetivos e princípios, bem como evidenciando o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1).

Assim, o SIADAP é atualmente regulado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que foi sucessivamente alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro e 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro. A atual Lei que regula o SIADAP veio substituir a Lei que o instituiu (Lei n.º10/2004, de 22 de março).

### O SIADAP surgiu

com o intuito de criar, ao nível da Administração Pública, um modelo credível de avaliação e de, por essa via, introduzir uma nova cultura de gestão pública, em ordem a uma correta apreciação dos recursos alocados a cada um dos organismos e funções e à criação de condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos (Batalha, Ribeiro, & Carvalho, 2013: 13).

Como se constata do Art.º2º da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, embora a avaliação dos serviços estivesse já prevista nesta Lei, esta não foi implementada e conseqüentemente aplicada por falta de regulamentação a este respeito. A Lei 66-B/2007 veio colmatar esta falha existente na Lei anterior, quanto à avaliação dos serviços, estabelecendo no Título II o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1).

Assim, a Lei do SIADAP prevê um desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitui um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública (n.ºs 1 e 2 do Art.º1º da referida Lei). O SIADAP, como sistema integrado, visa a avaliação dos serviços, dirigentes e trabalhadores da AP (n.º4 do Art.º2º). Criando para este efeito três Subsistemas de Avaliação do Desempenho, o dos Serviços (SIADAP 1), o dos Dirigentes (SIADAP 2) e o dos Trabalhadores (SIADAP 3), cujos ciclos de avaliação são respetivamente

anual, cinco ou três anos e bienal, como se verifica nas alíneas do n.º1 e no n.º3 do Art.º9º da atual Lei que regula o SIADAP. Neste estudo o foco incide exclusivamente no Subsistema de Avaliação dos Serviços da AP (SIADAP 1).

A forma de conseguir um sistema de avaliação integrado entre os três subsistemas referidos atrás é concretizada através da articulação entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de 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 (n.º2º do art.º9º).

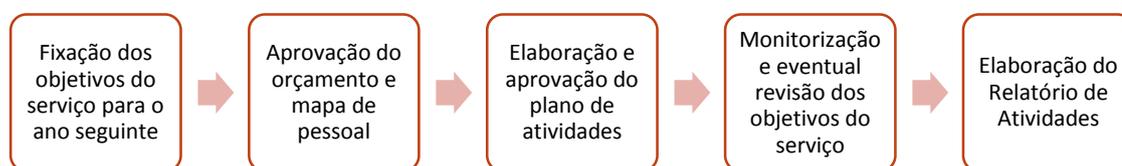
Os princípios aos quais o SIADAP está subordinado são enunciados no Art.º5º da Lei em análise. Encontramos, desde logo, na alínea a) o princípio da coerência e integração, para o qual contribui o sentido de responsabilidade dos dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, ideia esta desenvolvida pelo princípio da responsabilização e desenvolvimento (al. b)). Também os princípios da universalidade e flexibilidade (al. c)), transparência e imparcialidade (al. d)), eficácia (al. e)) e eficiência (al. d)) contribuem para este sistema. O sistema deve ainda estar orientado para a obtenção dos resultados previstos através da melhor utilização dos recursos relacionando os bens produzidos e os serviços prestados. Também o princípio da participação (al. l) e m)) tem um papel importante uma vez que integra os utilizadores na avaliação dos serviços e propõe a participação destes e dos dirigentes não só na avaliação dos serviços, mas também na fixação dos respetivos objetivos. Os objetivos mais relacionados com a avaliação dos serviços estão patentes nas alíneas g), h) e i) e consistem, respetivamente, na orientação para a qualidade nos serviços públicos, na, sempre que possível, comparabilidade dos desempenhos dos serviços através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais e o princípio da publicidade, presente na al. i), o qual, para o presente estudo tem uma relevância acrescida. Nesta disposição pode ler-se que a publicidade dos resultados da avaliação dos serviços tem como objetivo promover a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores.

Importa também fazer uma breve referência a alguns dos objetivos do SIADAP diretamente relacionados com a avaliação dos serviços, começando, desde logo, com a

alínea a) do Art.º6º. Nesta disposição lemos que o SIADAP visa contribuir para a melhoria da gestão da AP, em função das necessidades dos utilizadores, assim como alinhar as atividades dos serviços com as políticas públicas. Também o desenvolvimento e consolidação das práticas de avaliação e de autorregulação na AP é um objetivo (al.b)), assim como o reconhecimento e a distinção pelo desempenho e resultados obtidos estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade, fomentando a melhoria da arquitetura dos processos e gerando valor acrescentado aos utilizadores (al. e) e f)). Assume particular relevância neste trabalho o objetivo descrito na al. g), que consiste em melhorar a prestação de informação e transparência da ação dos serviços da AP.

Tal como estabelecido no Art.º8º, o SIADAP deve estar articulado com o ciclo de gestão de cada serviço da AP, integrando várias fases, as quais, se encontram resumidas na Figura 3.1. Segundo a al. a) o ciclo inicia-se com a fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, seguida da aprovação do orçamento e mapa de pessoal (al. b)). É depois, de acordo com a al. c) elaborado e aprovado o plano de atividades, o qual inclui os objetivos e indicadores do desempenho de cada serviço. Posteriormente, é realizada a monitorização e eventual revisão dos objetivos, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo (al. d)). Para finalizar, deve ser elaborado o Relatório de Atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, o qual integra o Relatório de Autoavaliação (al. e)).

**Figura 3.1:** Fases do ciclo de gestão dos serviços da Administração Pública



Fonte: Elaboração própria

De seguida faz-se uma breve análise ao Título II da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o qual respeita exclusivamente ao SIADAP 1.

Segundo o n.º1 do Art.º10º a avaliação do desempenho dos serviços assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sendo este um instrumento de apoio à gestão, através do qual é possível aferir a razão de ser de cada serviço e respetivos objetivos estratégicos, permitindo ainda no final do ciclo de gestão justificar os desvios verificados.

Do QUAR devem constar designadamente a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, os meios disponíveis e sinteticamente referidos, o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos, a identificação dos desvios e sinteticamente as respetivas causas e por fim a avaliação final do serviço (al. a) a h) do n.º1 do Art.º10º).

O QUAR é segundo o n.º5 do Art.º10º objeto de publicação na página eletrónica do serviço, disposição esta que cumpre e evidencia os objetivos de transparência e publicidade a que o SIADAP deve obedecer. Não obstante a possibilidade salvaguardada no Art.º79º de no caso da não existência de página eletrónica o documento ser publicitado por afixação em local adequado ou ser objeto de livre acesso em local publicamente anunciado. A construção deste instrumento deve ser iniciada ou prosseguida até 30 de novembro de cada ano (Art.º81, n.º1) e este deve ser mantido atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada Ministério (n.º2).

Atentando o Art.º11º a avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos objetivos de eficácia, eficiência e qualidade que são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que depende ou cuja superintendência se encontra e são por este aprovados (n.º2) até 15 de dezembro de cada ano (Art.º81º, n.º3). Por outro lado, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação em cada Ministério apoiar e validar os mecanismos de operacionalização de cada objetivo, denominados indicadores de desempenho (al. a) e c) do Art.º13º). Os indicadores de desempenho são instrumentos de informação que permitem ao decisor fundamentar todas as suas decisões, analisar os desvios verificados e proceder às devidas retificações,

assim como comparar os desempenhos, uma vez que estes são representados por unidades de medida. Consoante os resultados obtidos nos indicadores de desempenho, é possível apurar relativamente a cada objetivo se este foi superado, atingido ou não atingido (n.º 3 do Art.º11º).

Quanto à avaliação dos serviços, segundo o n.º1 do Art.º14º esta é realizada segundo duas modalidades, a auto e heteroavaliação. Quanto à primeira, a qual o presente trabalho visa analisar, estabelece o Art.º15º que tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço e ainda que esta integra o respetivo Relatório de Atividades. O Art.º25º estabelece que os resultados da autoavaliação são divulgados na página eletrónica do serviço (ou na sua falta em local de fácil acesso). Diz o Art.º17º que em cada Ministério compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação emitir parecer com a análise crítica das autoavaliações constantes dos Relatórios de Atividades elaborados pelos respetivos serviços, análise esta que no caso de ser discordante relativamente à valorização efetuada pelo serviço em sede de autoavaliação (ou pela falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho) deve ser obrigatoriamente divulgada juntamente com os respetivos parâmetros (n.º2 do Art.º25º). Por outro lado, a heteroavaliação, segundo o Art.º20º é responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado e visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou de outra forma detetados e apresentar respostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

Apurada a avaliação final do desempenho dos serviços, segundo o Art.º18º, a mesma é expressa qualitativamente pelas menções que caracterizam o desempenho como bom (o que significa que o serviço atingiu todos os objetivos superando alguns), satisfatório (o que significa que atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes) ou insuficiente (o que significa que o serviço não atingiu os objetivos mais relevantes). A menção é proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação e após parecer emitido pelo serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, é homologada ou alterada pelo respetivo membro do Governo (n.º3).



## Capítulo 4. Administração Aberta e Transparência

No presente capítulo procura-se evidenciar a importância e as consequências da divulgação de dados por parte dos organismos da AP. Assim, são apresentados e fundamentados os conceitos de Administração Aberta (Secção 4.1), Transparência (4.2) e *Accountability* (Secção 4.3). É ainda realizada uma rápida revisão do enquadramento legislativo Português ao nível da Transparência (Secção 4.4) e, por fim, concretiza-se uma breve resenha relativamente à disponibilização de dados numa Administração Aberta (secção 4.5).

### 4.1 Administração Aberta (*Open Government*)

O conceito de Administração Aberta<sup>11</sup> não é recente. Pode falar-se pela primeira vez em Administração Aberta em 1766, quando a Suécia aprovou a Lei de Liberdade de Imprensa e, dois séculos mais tarde, quando os EUA aprovaram a *Freedom of Information Act* (FOIA). Assim, a partir de 1957, o “Princípio da Administração Aberta” ficou associado ao direito a conhecer e questionar o acesso público aos segredos dos organismos da AP (Linders & Wilson, 2011).

No panorama atual a atenção dada a este conceito foi reforçada, quando o Presidente Obama, depois da sua eleição, através do *Transparency and Open Government Memorandum*, assumiu o compromisso de que a sua administração seria pautada por um nível de abertura sem precedentes (Obama, 2009). De forma a operacionalizar este compromisso, foi formulada a *Open Government Directive (OGD)*, na qual, segundo Linders & Wilson (2011), foi exigido que os órgãos federais institucionalizassem os princípios da transparência nas suas operações, a participação pública na tomada de decisão do órgão e a colaboração com as partes interessadas. Estes três princípios formam a pedra angular de uma Administração Aberta (Orszag, 2009) e passaram entretanto a servir de referência

---

<sup>11</sup> A tradução direta do termo *Government* para português (Governo) não apresenta o mesmo significado do original em inglês. Neste sentido, optou-se, no presente trabalho, por utilizar a expressão “organismos da Administração Pública”, não representando, ainda assim, de forma precisa, o mesmo significado. Quanto à expressão *Open Government*, embora esta seja traduzida de diferentes formas por diferentes autores, optou-se por utilizar “Administração Aberta” dado que esta é a expressão utilizada, por exemplo, na LADA (ver secção 4.4). Na referência a outras obras utilizar-se-á a terminologia nelas expressa.

para outros países, nomeadamente através da constituição da *Open Government Partnership* da qual fazem parte atualmente 65 países<sup>12</sup>.

Ainda a nível internacional tem sido impulsionado o lançamento de iniciativas similares e inspiradas na implementação do *Open Government* nos EUA em países como a Austrália, Singapura, Reino Unido, assim como em organizações como a União Europeia (UE) e Banco Mundial (Linders & Wilson, 2011). No que respeita à UE destaca-se a Diretiva Europeia 2003/98/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa à reutilização de informação do setor público (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2003).

Linders & Wilson (2011) referem que o conceito de Administração Aberta visa servir vários objetivos, entre os quais a *transparência*, que advoga a acessibilidade dos cidadãos aos dados dos organismos da AP. Desta forma, no contexto da transparência, a publicação de dados destes organismos destina-se a apoiar a *accountability*<sup>13</sup>, e a reutilização dos dados de forma a criar novos serviços e produtos.

A *participação* é o segundo objetivo da Administração Aberta e consiste no envolvimento dos cidadãos nas soluções equacionadas pelos organismos da AP, assim como na tomada de decisão, através, quer da recolha de opiniões, quer da recolha de ideias e soluções alternativas.

Por último, há a referir, como objetivo de uma Administração Aberta a *colaboração*, a qual impulsiona os organismos da AP na procura constante e ativa de parcerias para melhorar a eficácia na resolução das necessidades dos cidadãos. A *colaboração* difere do objetivo de *participação*, fundamentalmente em dois aspetos. O primeiro relaciona-se com o facto de para haver colaboração ser necessária uma partilha significativa de poder, enquanto na participação os organismos da AP mantêm na sua posse o poder. O segundo aspeto relaciona-se com a ligação implícita do objetivo de colaboração a entidades organizadas, em vez de aos indivíduos. Desta forma, uma colaboração

---

<sup>12</sup> <http://www.opengovpartnership.org/>

<sup>13</sup> Também o termo *accountability* não apresenta tradução direta para português, compreendendo os conceitos de prestação de contas e a consequente responsabilização dos agentes públicos. Para facilitar o discurso e manter o significado original optou-se por utilizar o termo *accountability* neste trabalho.

reforçada pode ocorrer tanto externamente, com entidades não-governamentais, como internamente, no seio dos organismos da AP.

Neste sentido, os autores acima referenciados referem-se ao conceito de Administração Aberta como uma iniciativa ativa que é necessária e caracteriza uma sociedade democrática, relacionando-o com os conceitos de transparência e *accountability*, os quais serão analisados, de forma independente, nas secções seguintes.

## 4.2 Transparência

Segundo Linders & Wilson (2011), como acabamos de observar, a transparência, sendo um dos objetivos da Administração Aberta, segue dois designios: a *accountability* e a reutilização dos dados no sentido de serem criados novos serviços e produtos. Neste contexto, a transparência será, na presente secção, abordada apenas no sentido de servir de apoio à *accountability*.

Desta forma, a transparência é definida, por Linders & Wilson (2011), como a acessibilidade dos cidadãos aos dados dos organismos da AP, oferecendo-lhes a oportunidade de desafiar as respetivas decisões. Por sua vez, Armstrong (2005) define a transparência como o acesso irrestrito dos cidadãos a informação oportuna e confiável sobre as decisões e desempenho dos organismos da AP.

A disponibilização de mais dados sobre o funcionamento da AP proporciona uma melhor análise, monitorização e avaliação de eventos que são significativos para o bem-estar económico e social das pessoas. Fox (2007) refere que o acesso aos dados pode ser possível através de duas formas, a proativa, que alude aos dados que os organismos da AP tornam públicos relativamente às suas atividades e desempenho e a orientada pela procura, que significa a assunção de um compromisso institucional para responder às solicitações dos cidadãos.

Islam (2006) argumenta que a informação que é produzida, distribuída e analisada depende dos incentivos dos agentes públicos e privados, sendo que os cidadãos procuram apenas a informação que entendem ser útil.

Armstrong (2005) refere que a transparência dos organismos da AP, além de ser um pré-requisito e um suporte para a confiança dos cidadãos, se torna como uma pedra

fundamental de uma boa governação. Complementarmente a esta ideia, Islam (2006) alega que os dados disponibilizados podem afetar a qualidade da governação, uma vez que nos países onde os cidadãos estejam bem informados, estes são mais propensos a exigir um melhor desempenho dos organismos da AP e estes têm um maior incentivo para o fazer bem, sendo também mais cautelosos a cometer grandes erros. Para este autor, a questão chave neste âmbito, é “Como é que a sociedade obtém informação sobre o que quer e precisa de saber sobre os organismos da AP?”<sup>14</sup>. Em resposta a esta questão menciona que em muitos países existem regras ou leis claras que definem os direitos dos cidadãos e entidades privadas no acesso aos dados.

Heald (2006) refere que a transparência pode ser analisada por meio de um conjunto de dicotomias, considerando como central a dicotomia respeitante à transparência de eventos e transparência de processos (um processo liga dois eventos). No que respeita à transparência de eventos, esta pode ser dividida em três tipos, entradas, saídas e resultados, os quais são visíveis externamente e, em princípio, mensuráveis. Quanto à transparência de processos, os aspetos analisados são as componentes processuais e operacionais.

### 4.3 *Accountability*

O termo *accountability*, historicamente, está relacionado com a contabilidade. No entanto, este termo desenvolveu-se para além das suas origens e tornou-se um símbolo para a boa governação, tanto pública, como privada (Bovens, 2005; 2007). A *accountability* é, assim, a pedra angular da governação e gestão pública porque exige que aqueles que detêm e exercem autoridade sejam “responsabilizados” (Aucoin & Heintzman, 2000).

Bovens (2010) refere que o termo *accountability* pode significar coisas diferentes para diferentes pessoas, referindo como razão justificativa o facto de tanto no discurso político como no debate académico, vários conceitos de *accountability* serem utilizados de forma indistinta.

---

<sup>14</sup> “How does society get information on what it wants and needs to know about its government?” (Islam, 2006: 124)

Armstrong (2005) refere-se a este termo como a obrigação por parte dos funcionários públicos em darem informação acerca do uso de recursos e de serem responsabilizados por não cumprirem os objetivos de desempenho declarados. Mulgan (2000), citado por Bovens (2007), interpreta-o como um termo geral para qualquer mecanismo que faz com que as instituições públicas respondam aos seus públicos particulares. Por seu lado Linders & Wilson (2011) referem que a *accountability* requer que o trabalho interno e o desempenho dos organismos da AP seja tornado público e acessível – através de um processo de transparência, de modo a fomentar a confiança e a combater a corrupção.

Das definições acima referidas retira-se que a *accountability*, sendo um símbolo de boa governação, tem o objetivo de responsabilização, assim como de combater a corrupção e aumentar a confiança na AP, através da disponibilização de dados.

Salientando, neste contexto, a *accountability* pública, Bovens (2010) menciona que o termo “pública”, associado a *accountability* se refere a, pelo menos, duas características diferentes. Dizendo respeito, em primeiro lugar a abertura, a *accountability* é feita em público, ou pelo menos acessível aos cidadãos, em segundo lugar refere-se ao setor público, aos gestores que exercem autoridade pública ou gerem uma pessoa coletiva de direito público.

Bovens (2005; 2007) referencia quatro funções da *accountability* pública, começando pela função de controlo democrático, refere que a *accountability* é a condição necessária para os eleitores julgarem a equidade, eficácia e eficiência da governação. Seguidamente, como segunda função refere a melhoria da integridade da governação pública, dissuadindo os gestores a abusar dos seus poderes. Finalmente, refere a função de melhoria do desempenho, referindo que a *accountability* pública se destina a promover a aprendizagem institucional, acrescentando que esta não se relaciona apenas com controlo, mas também com prevenção. Em conjunto, refere que estas três funções proporcionam uma quarta, que consiste em manter ou aumentar a legitimidade da governação pública.

Bovens (2005) refere que os organismos da AP das sociedades ocidentais enfrentam um público cada vez mais crítico, sendo que a *accountability* pública funciona

para reforçar a confiança nestes organismos e para colmatar a lacuna entre os cidadãos e os seus representantes.

Para Fox (2007) os conceitos de transparência e *accountability* encontram-se intimamente relacionados, considerando que é suposto que a transparência gere *accountability*, sendo esta necessária, mas não suficiente para produzir *accountability*, uma vez que constitui apenas a primeira etapa do processo de *accountability*. Armstrong (2005) refere que a transparência sem *accountability* não faz sentido, reiterando que esta depende da existência de transparência ou da informação necessária.

#### 4.4 Transparência em Portugal – Enquadramento legislativo

“Um dos pilares da democracia é a liberdade de informação encarada sob o prisma do direito de a transmitir e sob o direito de a ela aceder” (Martins, 2002: 1). A este respeito, versam em Portugal a Constituição da República Portuguesa (CRP)<sup>15</sup>, o Código do Procedimento Administrativo (CPA)<sup>16</sup> e a Lei de Acesso aos Documentos Administrativos (LADA)<sup>17</sup>.

Quanto à CRP, já na versão de 1976, aprovada a 10 de abril, era consagrado o direito à informação, no n.º1 do Art.º37º, onde se podia ler que “Todos têm [...] o direito de se informar, sem impedimentos nem discriminações.” Direito este presente no mesmo Art.º da versão atual da CRP, através do qual é atribuído a todos, além do direito de se informar, o direito de informar e de ser informados.

Ainda na CRP, no seu Art.º268º, sob a epígrafe Direitos e Garantias dos Administrados, estabelece-se o princípio da Administração Aberta. No n.º1 deste Art.º é determinado que os cidadãos têm o direito de ser informados pela Administração, sempre que o requeiram, sobre o andamento dos processos em que sejam diretamente interessados, bem como conhecer as resoluções definitivas que sobre eles forem tomadas. Este direito à informação procedimental é desenvolvido e regulamentado nos Art.º 82 a 85 do novo CPA. Voltando ao Art.º268, neste caso ao seu n.º2, lê-se que os cidadãos têm o

---

<sup>15</sup> Lei n.º1/2005, de 12 de agosto.

<sup>16</sup> Lei n.º 42/2014, de 11 de julho.

<sup>17</sup> Lei n.º65/93, de 26 de agosto.

direito de acesso aos arquivos e registos administrativos, salvaguardando o disposto na Lei relativamente a matérias de segurança interna e externa, investigação criminal e intimidade das pessoas.

O Art.º17º do novo CPA vem complementar o disposto no n.º2 do Art.º268 da CRP ao acrescentar que todas as pessoas têm direito de acesso aos arquivos e registos administrativos mesmo que não se encontre em curso qualquer procedimento que lhes diga diretamente respeito. No n.º 2 deste Art.º estabelece-se que o acesso aos registos e documentos administrativos é regulado por Lei. É neste contexto que surge a LADA.

A LADA foi instituída pela Lei n.º65/93, de 26 de agosto, dando resposta não só à exigência constitucional atrás referida quanto à regulação do direito de acesso aos arquivos e registos administrativos sem necessidade da invocação de um motivo ou interesse, assim como à exigência comunitária de transposição para a ordem jurídica nacional da Diretiva do Conselho n.º90/313/CEE, de 7 de julho de 1990 sobre a publicidade e acessibilidade dos documentos da AP em matéria de ambiente. A Lei que instituiu o acesso aos documentos administrativos foi alterada pelas Leis n.ºs 8/95, de 29 de março e 94/99, de 16 de julho, e revogada pela Lei n.º46/2007, de 24 de agosto que se encontra atualmente em vigor e que transpôs para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2003/98/CE, do Parlamento e do Conselho, de 17 de novembro, relativa à reutilização de informação do setor público.

A LADA começa por prever no seu Art.º1º o princípio da Administração Aberta, que se traduz no acesso e reutilização de documentos administrativos assegurados de acordo com os princípios da publicidade, da transparência, da igualdade, da justiça e da imparcialidade. No Art.º5º é possível ler, uma vez mais, que todos, sem necessidade de enunciar qualquer interesse, têm direito de acesso aos documentos administrativos, o qual compreende os direitos de consulta, de reprodução e de informação sobre a sua existência e conteúdo. Deste modo, entende-se que todas as pessoas sejam elas singulares ou coletivas, são abrangidas por este direito, cujo exercício, lhes permite, sem necessidade de apresentar qualquer justificação, conhecer e fiscalizar diretamente a atividade da Administração.

É necessário clarificar que, neste âmbito, se entende por documento administrativo qualquer suporte de informação sob forma escrita, visual, sonora, eletrónica

ou outra forma material, na posse ou detidos em nome dos órgãos e entidades referidos no Art.º4º no âmbito dos quais se incluem as DG na alínea a) do n.º1. Estes órgãos e entidades devem ainda assegurar a divulgação, designadamente em bases de dados eletrónicas facilmente acessíveis aos cidadãos através de redes públicas de telecomunicações de todos os documentos, designadamente despachos normativos internos, circulares e orientações, que comportem enquadramento da atividade administrativa (al. a) do Art.º10º).

#### 4.5 Disponibilização de dados numa Administração Aberta (*Open Government Data*)

O termo disponibilização de dados numa Administração Aberta<sup>18</sup> é composto por dois importantes elementos, a expressão “Administração Aberta” e a expressão “dados abertos”.

Relativamente à expressão Administração Aberta, a mesma encontra-se já explicitada e fundamentada no presente trabalho, *vide* secção 4.1 do corrente capítulo.

Assim, presentemente importa destacar a expressão “dados abertos”, a qual combina tanto o sentido tecnológico, como o filosófico do termo “aberto”. Do ponto de vista tecnológico, a expressão sugere inexistência de constrangimentos técnicos que dificultem ou impeçam o tratamento eficiente dos dados, enquanto do ponto de vista filosófico significa a participação e o envolvimento, uma vez que todas as pessoas podem beneficiar dos dados divulgados, assim como reutilizá-los e partilhá-los. Desta forma, no contexto da Administração Aberta, o termo “dados abertos” refere-se aos dados não processados (“em bruto”), os quais permitem aos cidadãos fazer as suas próprias análises e obter as suas próprias conclusões (Yu & Robinson, 2012).

Estes autores referem que tem existido alguma confusão entre as tecnologias de dados abertos e políticas de Administração Aberta, fazendo um esclarecimento acerca da distinção entre os dois conceitos e reiterando que um pode existir sem o outro. Referem que os organismos da AP podem ser abertos, sendo transparentes, mesmo não recorrendo

---

<sup>18</sup> No presente trabalho optou-se por traduzir desta forma o termo *Open Government Data*, excetuando a referência a outras obras, onde se utiliza a terminologia nelas expressa.

às novas tecnologias e que estes podem disponibilizar dados abertos sobre temas neutros continuando, portanto, profundamente opacos.

Quanto à expressão *Open Government Data*, Yu & Robinson (2012) classificam-na como um termo ambíguo uma vez que pode significar disponibilização de dados importantes que podem ser tornados públicos sem recorrer às novas tecnologias, por outro lado pode estar a falar-se de dados que são de fácil acesso e relacionados com os organismos da AP, mas que podem não ser relevantes do ponto de vista da *accountability*. Ou, finalmente, pode estar a falar-se de dados que são relevantes e disponibilizados em suporte digital através de tecnologias de informação e comunicação.

Neste contexto é pertinente considerar a disponibilização de dados numa Administração Aberta como uma força impulsionadora para a *accountability* pública, uma vez que pode tornar os dados existentes mais fáceis de analisar, processar e combinar, proporcionando um novo nível de escrutínio público (Yu & Robinson, 2012).

As iniciativas de disponibilização de dados numa Administração Aberta e, particularmente, o desenvolvimento de portais para este efeito, têm proliferado desde meados dos anos 2000, tanto ao nível das Administrações Centrais como locais, no que respeita a países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como fora desta (Ubaldi, 2013).

Assim, é incontroverso dizer que a internet tem potencial para aumentar a transparência nos Estados democráticos (Margetts, 2011). Com a internet o processo de liberdade de informação foi autonomizado, há mais abertura e os organismos da AP têm muito mais dificuldade em restringir a divulgação de dados, deste modo, torna-se muito mais fácil que os cidadãos façam a sua própria supervisão e fiscalização.

Atualmente, são vários os países a adotar portais de Administração Aberta, os quais têm como objetivo fornecer um único ponto de entrada para aceder aos dados dos organismos da AP (Lourenço, *et al.*, 2013). A título exemplificativo refere-se o portal do Reino Unido (<http://data.gov.uk/>) e o Português (<http://www.dados.gov.pt/>), há ainda a fazer referência ao portal de dados abertos da UE, (<https://open->

[data.europa.eu/en/data/](https://data.europa.eu/en/data/)), o qual constitui o único ponto de acesso a uma gama cada vez maior de dados produzidos pelas Instituições e outros Organismos da UE.

Contudo, como referem Yu & Robinson (2012), nos dias que correm, os organismos da AP podem considerar-se como “abertos” se construírem o tipo certo de portal, mesmo não aumentando o nível de *accountability* ou transparência.

## 2ª Parte: Parte Empírica



## Capítulo 5. Desenho da Pesquisa

Neste capítulo são identificadas e justificadas as opções metodológicas que orientaram a investigação empírica do presente trabalho.

Primeiramente, apresenta-se o universo de entidades estudado (Secção 5.1), de seguida as fontes utilizadas na recolha de dados (Secção 5.2), depois os dados objeto de recolha (Secção 5.3) e, por fim, fundamenta-se a construção e composição do índice de transparência (Secção 5.4).

### 5.1 Definição do universo de Entidades estudado

Com o intuito de avaliar se a Administração Pública está a utilizar a Internet para prestar contas relativamente ao seu desempenho, e se o faz cobrindo as principais áreas do Modelo CAF, foram selecionadas como universo de estudo as Direções-Gerais (DG) existentes à data de 2 de outubro de 2014 em Portugal. Estas caracterizam-se como serviços centrais, pertencentes à administração direta do Estado e que usufruem de autonomia administrativa.

A escolha recaiu sobre as DG devido essencialmente ao seu papel na Administração do Estado (são entidades de topo e que, por excelência, deveriam servir de base à transposição de boas práticas) e à razoabilidade do seu universo (cobrem as principais áreas de intervenção do Estado Central e são em número razoável para conduzir o estudo).

A Tabela 5.1 apresenta as DG analisadas a partir da identificação das entidades listadas no site do SIOE<sup>19</sup> (Sistema de Informação da Organização do Estado) em outubro de 2014, com a respetiva correspondência em termos de Ministérios, assim como o período relativamente ao qual foram analisadas. Note-se, contudo, que uma das DG listadas no site do SIOE – a Direção-Geral de Infraestruturas e Equipamentos pertencente ao Ministério da Administração Interna – já tinha sido extinta em julho de 2014 (tendo as suas atribuições sido integradas na Secretaria Geral), reduzindo assim o universo de análise a 54 entidades. Em regra, o período considerado abrange os anos de 2008 a 2013 (Categoria A – 42

---

<sup>19</sup> <http://www.sioe.dgaep.gov.pt/Default.aspx>

entidades). Na prática este horizonte temporal é lógico na medida em que o ano de 2008 foi o primeiro em que o SIADAP esteve em vigor (após a publicação da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro) e o ano de 2013 o último que se encontrava, à data da recolha de dados, com o ciclo de gestão completo.

De forma a garantir, sempre que possível, uma análise evolutiva da transparência das DG no que respeita à disponibilização dos seus objetivos e indicadores, bem como da autoavaliação do seu desempenho, enquadraram-se na categoria A todas as situações em que as DG são efetivamente as mesmas em 2008 e em 2013, em que mudaram apenas de designação ou foram alvo de reestruturação (como aconteceu, nomeadamente, com a ADSE ou o GEPAC), ou ainda os casos em que uma DG foi extinta e deu lugar a uma outra mantendo-se a generalidade das suas atribuições (e.g. em que é possível afirmar que “a DG AAA corresponde à DG BBB”, como aconteceu com a DGAV ou a DGAE, por exemplo). Para 12 DG (categorias B e C) não foi possível considerar o mesmo período de análise, em virtude de resultarem da criação de entidades “verdadeiramente novas” (absorvendo, por exemplo, atribuições de organismos que não eram DG, como aconteceu nos casos do INA ou do SICAD) ou da agregação de mais do que uma DG anteriormente existentes (casos da DGLAB, da DGRSP e da AT). Geralmente esta criação de novas entidades é feita na sequência de mudanças na estrutura governativa (como aconteceu no início de 2012 após a eleição do XIX Governo Constitucional). O caso específico da DG englobada na Categoria C diz respeito a uma entidade – a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares – criada mais tarde pelo Decreto-Lei n.º266-G/2012 de 31 de dezembro.

**Tabela 5.1:** Lista de Direções-Gerais analisadas

Sigla	Designação	Nome do Ministério	Categoria
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	Ministério da Administração Interna (MAI)	(A) 2008-2013
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras		
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	Ministério da Agricultura e do Mar (MAM)	
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral		
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional (MDN)	
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar		

Fonte: Adaptado do SIOE

**Tabela 5.1:** Lista de Direções-Gerais Analisadas (Cont.)

Sigla	Designação	Nome do Ministério	Categoria
IDN	Instituto da Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional (MDN)	(A) 2008-2013
PJM	Polícia Judiciária Militar		
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa		
DGC	Direção-Geral do Consumidor	Ministério da Economia (ME)	
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas		
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	Ministério da Educação e Ciência (MEC)	
DGE	Direção-Geral da Educação		
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar		
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	Ministério da Justiça (MJ)	
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça		
PJ	Polícia Judiciária		
DGS	Direção-Geral da Saúde	Ministério da Saúde (MS)	
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS)	
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho		
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS		
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	Ministério das Finanças (MF)	
DGO	Direção-Geral do Orçamento		
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais		
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública		
ADSE <sup>20</sup>	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças		
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE)	
DGPE	Direção-Geral de Política Externa	Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)	
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas		
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus		
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	Presidência do Conselho de Ministros (PCM)	
DGARTES	Direção-Geral das Artes		
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género		
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social		

Fonte: Adaptado do SIOE

<sup>20</sup> A 4 de junho de 2015 foi aprovado pelo Conselho de Ministros um diploma que transferiu a dependência da ADSE do Ministério das Finanças para o Ministério da Saúde.

**Tabela 5.1:** Lista de Direções-Gerais Analisadas (Cont.)

Sigla	Designação	Nome do Ministério	Categoria
DGAL	Direcção-Geral das Autarquias Locais	Presidência do Conselho de Ministros (PCM)	(A) 2008-2013
GNS	Gabinete Nacional de Segurança		
CEJUR	Centro Jurídico		
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo		
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais		
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos	Ministério da Agricultura e do Mar (MAM)	(B) 2012-2013
DGPM	Direcção-Geral de Política do Mar		
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	Ministério da Educação e Ciência (MEC)	
DGPGF	Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira		
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	Ministério da Justiça (MJ)	
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	Ministério da Saúde (MS)	
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira	Ministério das Finanças (MF)	
INA	Direcção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas		
DGT	Direção-Geral do Território	Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE)	
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	Presidência do Conselho de Ministros (PCM)	
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural		
DGEstE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares	Ministério da Educação e Ciência (MEC)	(C) 2013

Fonte: Adaptado do SIOE

## 5.2 Fontes de recolha de dados

Para recolher os dados que suportam os resultados deste estudo foram utilizadas, em paralelo, duas fontes. A primeira diz respeito à página web própria de cada DG, cujo endereço foi obtido através da pesquisa no SIOE, ou, em alguns casos, através do motor de busca “Google”, e a segunda respeita ao portal do GeADAP (Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública)<sup>21</sup>, o qual consiste numa solução tecnológica que operacionaliza o SIADAP 1, 2 e 3. Neste local é possível seleccionar a opção “Avaliação de Serviços” e seguidamente escolher o Ministério e dentro deste o Organismo do qual se

<sup>21</sup> [www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx](http://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx)

pretende ter acesso aos objetivos e indicadores, bem como à autoavaliação, estando aí depositados dados referentes ao período de 2008 a 2015.

### 5.2.1 Páginas próprias das DG

Convém desde logo notar que, ao procurar dados sobre os objetivos e indicadores, bem como os resultados da autoavaliação nos sítios web das DG, se verificou que não foi possível encontrar página institucional própria para cinco DG, três das quais pertencentes ao MDN – DGPDN, PJM e DGAIED e duas pertencentes ao MNE – DGPE e DGAE.

É necessário referir ainda o caso de três DG (PJ, a DGACCP e o GNS, pertencentes ao MJ, MNE e PCM, respetivamente), que embora tendo sido encontrada a página, não foram encontrados quaisquer dados relativamente aos instrumentos de gestão e consequentemente aos objetivos e indicadores e aos resultados da autoavaliação.

Para finalizar, neste âmbito, detetaram-se três outros casos (INA, DGRM e DGERT) em que não foi possível aceder aos documentos pretendidos por questões técnicas (solicitação de senha de acesso, não funcionamento de hiperligação e página em manutenção, respetivamente).

No que respeita às DG relativamente às quais não foi encontrada página eletrónica, ou sendo encontrada, não foram detetados os dados em análise, não significa que estas estejam em incumprimento com a Lei do SIADAP, uma vez que, como se pode ler no Art.º79º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, a informação relativa ao SIADAP é publicada na página eletrónica do serviço e, caso não exista, os documentos com tal informação são publicitados por afixação em local adequado ou são objeto de livre acesso em local publicamente anunciado. No entanto, neste estudo, apenas se avaliam os dados divulgados nas páginas eletrónicas, pelo que, de acordo com o atrás exposto, estas DG não se podem considerar como serviços transparentes no que diz respeito à divulgação da avaliação do desempenho nas suas páginas eletrónicas. Existe ainda assim a possibilidade de estes organismos fazerem a divulgação dos documentos no portal GeADAP, cumprindo esse parâmetro da análise.

### 5.2.2 Portal GeADAP

Quanto à pesquisa realizada no portal GeADAP, esta não foi também isenta de dificuldades que se prenderam fundamentalmente com as designações dos Ministérios (as designações atuais coexistem com designações anteriores, chegando mesmo a existir casos de Ministérios com três designações diferentes), o que obviamente dificulta a consulta. Simultaneamente, em quatro casos<sup>22</sup>, não existem organismos registados na designação atual dos Ministérios, pelo que a pesquisa teve necessariamente de incidir nas designações anteriores.

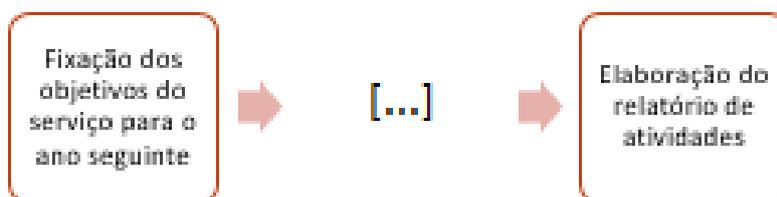
Ocorreram, ainda, catorze situações em que a DG atual não se encontrava registada como organismo no Ministério correspondente.

### 5.3 Dados recolhidos

Os dados analisados neste trabalho foram recolhidos, nas páginas das DG e no portal GeADAP, no período que mediou entre 20 e 30 de outubro de 2014.

Assim, foram recolhidos dados relativos à disponibilização *online* dos objetivos e indicadores dos organismos (concretiza a primeira fase do ciclo de gestão dos organismos da AP), e à avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados (autoavaliação – concretização da última fase do ciclo de gestão dos organismos da AP, através da elaboração do Relatório de Atividades), como ilustrado na Figura 5.1.

**Figura 5.1:** Primeira e última fase do ciclo de gestão dos serviços da Administração Pública



Fonte: Elaboração própria

Num primeiro momento pretendia-se analisar se os objetivos e indicadores estão acessíveis (através do QUAR), de forma a promover um dos objetivos da Lei do SIADAP que

<sup>22</sup> Ministério da Agricultura e do Mar, Ministério da Economia, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social e Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia

visa melhorar a prestação de informação e transparência dos serviços da AP (al. g) do Art.º6º).

Depois, num segundo momento foi examinada a disponibilização dos resultados da autoavaliação por parte das DG. Para o aferir, teve-se por base os documentos onde a autoavaliação foi disponibilizada, ou seja, o QUAR, o Relatório de Atividades, ou, alternativamente, o Relatório de Autoavaliação, não obstante a Lei referir que a autoavaliação constitui parte integrante do Relatório de Atividades (n.º2 do Art.º15º). No entanto, considerou-se ser de maior relevância analisar se foi encontrado, pelo menos, um documento que disponibilizasse os dados da autoavaliação associados aos objetivos e indicadores, em lugar de analisar também o documento no qual esta era reportada.

De ressaltar que foi objeto de atenção a completude com que os resultados da autoavaliação foram disponibilizados, devendo estes dizer respeito aos objetivos e indicadores, à menção proposta e à avaliação quantitativa final, uma vez que segundo a al. e) do n.º1 do Art.º8º os resultados alcançados devem ser demonstrados de forma qualitativa e quantitativa. Deste modo, na secção 6.2, evidencia-se uma breve análise aos casos em que os resultados da autoavaliação, embora considerados como divulgados, não se encontravam completos.

Foi ainda analisada a visibilidade dos dados, que pretende avaliar se estes são disponibilizados, dentro das páginas das DG, em arrumações lógicas e minimamente intuitivas para um cidadão comum que a eles pretenda aceder. Este parâmetro será considerado apenas no índice de transparência, que será apresentado na Secção seguinte.

Por fim, além de se ter procedido à análise quantitativa da disponibilização dos objetivos e indicadores, bem como dos resultados da autoavaliação, foram também recolhidos os indicadores referentes às DG que realizaram a sua disponibilização no ano de 2013. Posteriormente, procedeu-se a uma análise da cobertura entre estes indicadores e os critérios da CAF (presentes na Figura 2.5 – Ver capítulo 2).

#### 5.4 Composição do índice de transparência

De forma a ser utilizado na análise de dados construiu-se um índice cujo objetivo consistiu em analisar o cumprimento da obrigação de disponibilização dos objetivos e

indicadores, bem como dos resultados da autoavaliação por parte das DG tanto na sua página eletrónica, como no portal GeADAP.

Considerou-se a construção deste índice relevante no estudo em causa uma vez que, ao permitir atribuir uma pontuação às DG que refletisse os documentos e dados que estas divulgam, tornaria possível a realização de uma análise comparada entre as DG, de modo a perceber quais as mais e menos transparentes nesta matéria, como se observará na Tabela 6.4 – ver capítulo 6. Deste modo, o índice foi construído tendo em conta os dados encontrados na página de cada DG e no portal GeADAP.

Assim, começando pela página das DG, a análise encontra-se repartida, como se observa na Tabela 5.2, em três parâmetros, perfazendo um total máximo de três pontos.

**Tabela 5.2:** Parâmetros que compõem o índice de transparência relativamente às páginas das DG

Parâmetros a analisar	Pontuação
<b>Disponibilização dos objetivos e indicadores</b>	
Sim	1
Não	0
<b>Disponibilização dos resultados da autoavaliação</b>	
Sim, de forma completa	1
Sim, de forma incompleta	0.5
Não	0
<b>Visibilidade dos documentos na página</b>	
Fácil	1
Difícil	0

Neste contexto, a primeira análise realizada tem a ver com a disponibilização dos objetivos e indicadores, seguidamente verificou-se a disponibilização dos resultados da autoavaliação na página da DG, diferenciando-se os casos em que esta é disponibilizada de forma completa, ou seja, em que constam os resultados relativos aos objetivos e indicadores, a menção proposta e o resultado da avaliação quantitativa final, sendo que a falta de qualquer um destes elementos implica a consideração dos resultados da autoavaliação disponibilizados de forma incompleta. Por fim, o parâmetro da visibilidade, que, como já foi referido, pretende avaliar se os dados estão disponibilizados em locais intuitivos e facilmente localizáveis ou se, pelo contrário, estão acessíveis mas através de

pesquisa no *site*, dentro de menus que vão surgindo dentro de outros menus, assim como os casos em que não foram encontrados.

Relativamente aos dados disponibilizados no portal GeADAP, a pontuação máxima é, também, de três pontos, no entanto, como se observa na Tabela 5.3, são considerados apenas dois parâmetros de análise, uma vez que a visibilidade é um dado adquirido.

**Tabela 5.3:** Parâmetros que compõem o índice de transparência relativamente ao portal GeADAP

Parâmetros a analisar	Pontuação
<b>Disponibilização dos objetivos e indicadores</b>	
Sim	1.5
Não	0
<b>Disponibilização dos resultados da autoavaliação</b>	
Sim, de forma completa	1.5
Sim, de forma incompleta	0.75
Não	0

O primeiro parâmetro diz respeito à disponibilização ou não dos objetivos e indicadores e o segundo relaciona-se, à semelhança do que tem sido realizado, com a disponibilização ou não dos resultados da autoavaliação, contemplando-se a possibilidade de estes se apresentarem completos ou não.



## Capítulo 6. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados deste estudo, sendo realizada uma análise genérica à disponibilização dos objetivos e indicadores, bem como aos resultados da autoavaliação disponibilizados pelas DG, nos dois anos de referência, 2008 e 2013<sup>23</sup> (Secção 6.1), para de seguida se detalharem os casos em que os resultados da autoavaliação foram disponibilizados embora, segundo a consideração seguida neste trabalho, de forma incompleta (Secção 6.2).

Neste âmbito será ainda realizada uma análise à evolução da disponibilização dos documentos ao longo dos anos analisados (Secção 6.3), paralelamente serão apresentados os resultados do índice de transparência construído (Secção 6.4). Depois, apresenta-se uma análise à disponibilização dos objetivos e indicadores, bem como dos resultados da autoavaliação agregando as DG por Ministério correspondente, nos anos de referência (Secção 6.5).

Por fim, expõe-se uma análise relativamente à cobertura entre os indicadores estabelecidos pelas DG que divulgaram estes elementos no ano de 2013 e os critérios da CAF (Secção 6.6).

### 6.1 Disponibilização de dados pelas Direções-Gerais

De seguida é apresentada a Tabela 6.1, relativa ao ano de 2008, na qual estão assinalados os dados recolhidos das páginas e do portal no que respeita aos objetivos e indicadores (obj. e ind.) bem como aos resultados da autoavaliação (Av.).

**Tabela 6.1:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2008

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	√	√	√	
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	√	√	√	

<sup>23</sup> As Tabelas referentes aos restantes anos são apresentadas no Apêndice I - Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Direção-Geral relativamente aos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012

**Tabela 6.1:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2008 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural		√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	√	√		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	√			
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional				
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar				
IDN	Instituto da Defesa Nacional				
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor		√		
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	√	√		
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√			
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	√			
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√	√	√	
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√	√	
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√	√		
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS	√	√		
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público			√	
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√	√	√	√
GPEARl	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	√	√	√	√
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública			√	
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	√	√	√	
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	√	√		
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	√			
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal			√	
DGARTES	Direção-Geral das Artes		√	√	
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género				
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	√			

**Tabela 6.1:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2008 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais				
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico				
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	√			
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais				
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>50%</b>	<b>43%</b>	<b>26%</b>	<b>5%</b>

Relativamente ao ano de 2008, como se pode notar na Tabela 6.1, observaram-se as páginas de 42 DG (Categoria A), nas quais foram encontradas 21 disponibilizações de objetivos e indicadores, estando desta forma exatamente 50% das entidades a não tornar acessíveis os dados na respetiva página eletrónica.

Paralelamente, foram encontrados 18 resultados de autoavaliações, o que corresponde a apenas 43% das DG. Há, neste contexto, a clarificar que em alguns casos poderá não existir a divulgação dos objetivos e indicadores, mas ainda assim, serem divulgados os resultados da autoavaliação através do Relatório de Atividades ou do Relatório de Autoavaliação. Nestes casos, compreende-se que ao divulgar os resultados da autoavaliação, a DG acaba por divulgar, em simultâneo, os objetivos e indicadores, no entanto, nestas situações, para esta análise, não é considerado que existiu divulgação dos objetivos e indicadores essencialmente por dois motivos.

O primeiro relaciona-se com a letra da Lei do SIADAP que refere no n.º5 do Art.º10º que o QUAR (contendo os objetivos e indicadores) é objeto de publicação na página eletrónica do serviço. O segundo motivo diz respeito ao facto de os objetivos e indicadores ao serem publicados apenas aquando da autoavaliação, no final do ciclo de gestão, só nesse momento estariam acessíveis aos cidadãos, o que se assemelha ao que Heald (2006) designou de transparência retrospectiva. Esta abordagem evidencia a disponibilização de dados com um tempo de atraso ou após terem sido solicitados, contrastando com a transparência em tempo real, que, segundo o autor, significa que os

dados são disponibilizados assim que são criados. Adotou-se neste trabalho a conceção de que a transparência retrospectiva não tem o mesmo impacto, em termos de disponibilização de dados, da transparência em tempo real.

Por seu turno, olhando para os dados disponibilizados no Portal, como se verifica na Tabela 6.1, apenas 11 DG divulgam aí os objetivos e indicadores, o que corresponde a apenas 26% das entidades, menos 24 pontos percentuais em relação àquelas que divulgaram na própria página.

Quanto aos resultados da autoavaliação, na Tabela 6.1 é possível observar apenas duas divulgações, contra as 18 verificadas nas páginas, existindo, desta forma, uma variação negativa de 38 pontos percentuais.

De seguida é apresentada a Tabela 6.2, respeitante aos dados recolhidos no que concerne ao ano de 2013.

**Tabela 6.2:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2013

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna				
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras				
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	√	√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	√	√		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral				
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional				
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar				
IDN	Instituto da Defesa Nacional	√	√		
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor	√			
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas				
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√	√		
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar				
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√			
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√		

**Tabela 6.2:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2013 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√			
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSES	√			
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	√			
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√			
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	√	√	√	
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	√			
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas		√		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças				
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia				
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	√	√		
DGARTES	Direção-Geral das Artes	√	√		
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	√			
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	√	√		
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	√	√		
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico	√	√		
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo				
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais	√			
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos				
DGPM	Direção-Geral de Política do Mar	√			
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	√	√		
DGPGF	Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira	√			
DGEstE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares				
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais				
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	√	√		
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira				
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas				
DGT	Direção-Geral do Território				

**Tabela 6.2:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2013 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	√	√		
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural	√			
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>54%</b>	<b>33%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>

Relativamente ao ano de 2013, como se pode observar na Tabela 6.2, foram analisadas as páginas de 54 DG (Categorias A, B e C), das quais foram recolhidas 29 disponibilizações de objetivos e indicadores, estando desta forma a maioria das DG (54%) a divulgar estes dados na página eletrónica. Se diretamente comparados com os resultados do ano de 2008, observa-se um aumento de 4 pontos percentuais no que respeita às disponibilizações de objetivos e indicadores. Quanto à disponibilização dos resultados da autoavaliação, foram localizadas 18 disponibilizações, que corresponde apenas a 33% das DG, menos 10 pontos percentuais do que em 2008.

Quanto aos dados recolhidos no portal, foi encontrada apenas uma divulgação no que concerne aos objetivos e indicadores no universo das 54 DG analisadas, sendo que 98% das entidades aparentemente não disponibilizaram o documento no portal GeADAP, o que conduz a um aumento de 24 pontos percentuais das DG não cumpridoras, em relação a 2008.

No que respeita à disponibilização dos resultados da autoavaliação, no ano de 2013 não se verificou nenhuma disponibilização, em comparação com as 5% de entidades que disponibilizaram em 2008, mantendo-se, portanto, um índice de disponibilização muito fraco.

## 6.2 Completude da autoavaliação

Como atrás referido, optou-se por evidenciar os casos em que os resultados da autoavaliação, embora sendo disponibilizados, não o são de forma completa. Considerou-se importante realizar neste momento uma breve análise a esses casos, os quais se encontram retratados na Tabela 6.3. Esclarece-se que considerar a autoavaliação divulgada

de forma incompleta significa que não é apresentado algum dos seguintes elementos: resultados dos objetivos e indicadores, menção proposta ou resultados da avaliação quantitativa final.

**Tabela 6.3:** Direções-Gerais que disponibilizaram os resultados da autoavaliação de forma incompleta e respetivos anos

Sigla	Designação	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	√	√	√	√	√	√
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√	√	√	√		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	√					
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√					
IDN	Instituto da Defesa Nacional		√				
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género		√				
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social		√				
DGARTES	Direção-Geral das Artes					√	√
DGE	Direção-Geral da Educação						√
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas						√

Como se pode observar na Tabela 6.3, a ADSE divulgou nos seis anos que foram objeto de análise os resultados da autoavaliação de forma incompleta uma vez que apresentou apenas os resultados dos objetivos/indicadores e a menção proposta, mas não apresentou os resultados da avaliação quantitativa final. Esta prática foi também repetida por quatro vezes pela DGSS, assim como uma vez pela DGTF, DGO, IDN, DGE e DGLAB. Quanto ao CIG, segue a linha das DG agora enumeradas, não tendo apresentado também a menção proposta.

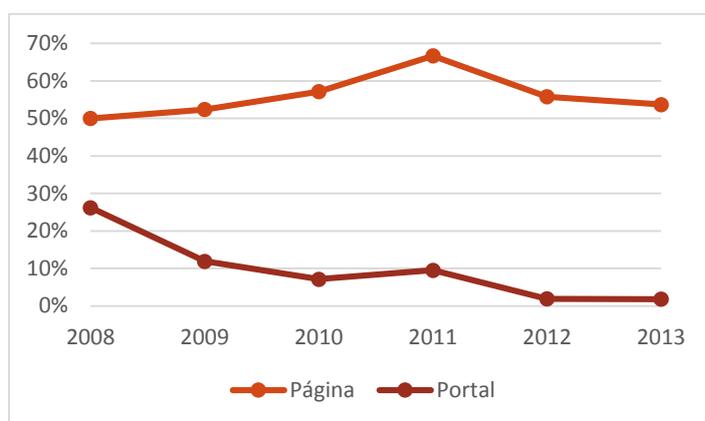
As restantes DG apresentadas na Tabela 6.3 expõem situações que podem ser consideradas como mais graves do ponto de vista da transparência, como é o caso da DGARTES que em 2012 e 2013 apresenta os resultados dos objetivos/indicadores unicamente em percentagem, não apresentando nem a menção proposta, nem os resultados da avaliação quantitativa final. E do GMCS que em 2009 apresenta os resultados dos objetivos/indicadores mas que se revelam difíceis de quantificar, não apresentando nem a menção proposta, nem os resultados da avaliação quantitativa final.

Desta forma, conclui-se esta análise referindo que embora os casos em que esta situação ocorre não sejam numerosos, é considerado, neste estudo, como uma falha em termos de divulgação dos resultados.

### 6.3 Análise evolutiva da disponibilização de dados pelas DG

De seguida faz-se uma breve decomposição da evolução tanto relativamente às divulgações dos objetivos e indicadores como dos resultados da autoavaliação.

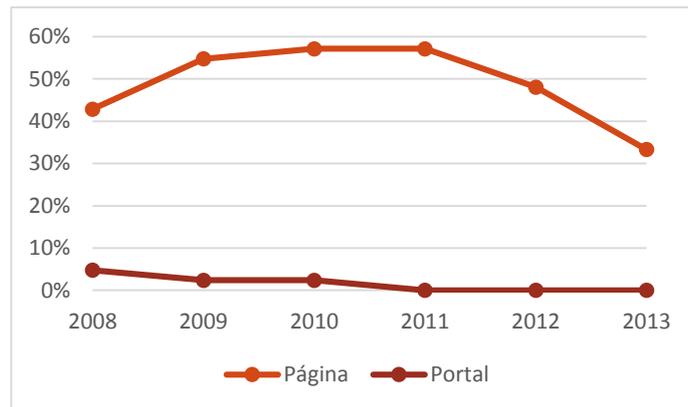
**Figura 6.1:** Evolução da disponibilização de objetivos e indicadores entre 2008 e 2013



Começando pela disponibilização de objetivos e indicadores, no que diz respeito às páginas das DG, a Figura 6.1 evidencia entre 2008 e 2009 uma pequena evolução positiva (2 p.p.) na quantidade de objetivos e indicadores disponibilizados. Esta tendência positiva destacou-se nos anos de 2010 e 2011, nos quais o número de objetivos e indicadores disponibilizados aumentou 5 p.p. e 10 p.p., respetivamente. O ano de 2011 foi o mais positivo em termos de disponibilização de objetivos e indicadores nas páginas das DG, significando que nesse ano 67% destes organismos publicaram os respetivos objetivos e indicadores. Verificou-se depois, relativamente ao ano de 2012, coincidindo com a altura em que o universo de análise se ampliou, devido à reestruturação, extinção, fusão e criação de diversas DG, uma descida de 12 p.p. na quantidade de objetivos e indicadores disponibilizados, descida essa que se manteve no ano de 2013, quando a percentagem de objetivos e indicadores disponibilizados passou a ser 54%, valor este inferior ao apurado em 2010.

Relativamente ao portal, verifica-se que no ano de 2008 existiu, ainda assim, uma percentagem admissível de DG a disponibilizar os seus objetivos e indicadores (26%), no entanto, a partir deste ano, é premente evidenciar o acentuado decréscimo que existiu até ao ano de 2013, no qual a percentagem se fixa nos 2% de objetivos e indicadores disponibilizados no GeADAP.

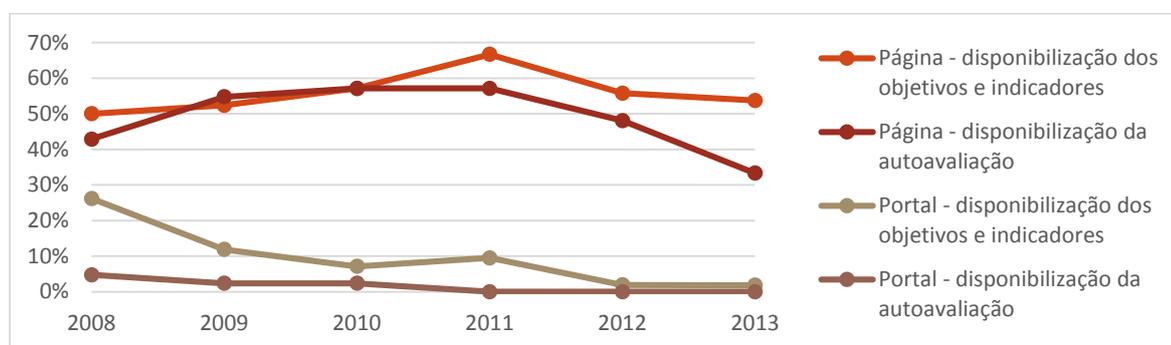
**Figura 6.2:** Evolução da disponibilização dos resultados da autoavaliação entre 2008 e 2013



No que diz respeito à disponibilização dos resultados da autoavaliação, relativamente às páginas das DG, na Figura 6.2 verifica-se a mesma tendência já evidenciada na disponibilização de objetivos e indicadores, ou seja, um crescimento da disponibilização até ao ano de 2011, existindo a partir de 2012 uma quebra, sendo, neste caso, bastante acentuada no ano de 2013, que de entre os seis analisados é aquele que regista a percentagem mais baixa de resultados de autoavaliações encontradas nas páginas (apenas 33%). Quanto ao portal, a tendência também se repete se comparada com a que foi evidenciada na disponibilização de objetivos e indicadores, no entanto há aqui a realçar as percentagens verdadeiramente baixas de resultados de autoavaliações disponibilizadas no portal. Neste contexto, pode existir a tentação de justificar a discrepância dos valores com o facto de nas páginas das DG, a serem encontrados, os resultados da autoavaliação poderem ser extraídos de um de três documentos (QUAR, Relatório de Atividades ou Relatório de Autoavaliação), enquanto no portal esta apenas pode ser encontrada no QUAR, juntamente com os objetivos e indicadores. No entanto, não parece que esta seja uma razão que justifique as percentagens de divulgação verdadeiramente baixas do portal, que relativamente aos anos de 2011, 2012 e 2013 foram de 0%.

Para terminar evidencia-se a Figura 6.3, onde se apresentam os valores das disponibilizações relativamente aos objetivos e indicadores, bem como aos resultados da autoavaliação em ambos os locais de pesquisa. Esta Figura permite de uma forma mais completa extrair apreciações acerca do decréscimo das disponibilizações ao longo dos anos, bem como da discrepância da quantidade de dados presentes nos dois locais de pesquisa, dando a entender que o portal é considerado por estas entidades como uma fonte secundária de divulgação.

**Figura 6.3:** Evolução da disponibilização de objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação entre 2008 e 2013



#### 6.4 Índice de transparência das DG

De seguida é apresentada e analisada a Tabela que compreende a ordenação das DG, de acordo com o nível de transparência, em termos de divulgação dos dados relativos à avaliação do desempenho.

**Tabela 6.4:** Ordenação das DG de acordo com o índice de transparência

Sigla	Designação	Número de anos analisados	Pontuação Média
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	6	4,8
DGO	Direção-Geral do Orçamento	6	4,0
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	6	3,3
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	6	3,3
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	6	3,0
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	6	3,0
DGS	Direção-Geral da Saúde	6	3,0
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	2	3,0
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	2	3,0

**Tabela 6.4:** Ordenação das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	<b>Número de anos analisados</b>	<b>Pontuação Média</b>
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	6	2,8
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	6	2,8
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	6	2,8
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	6	2,7
IDN	Instituto da Defesa Nacional	6	2,6
DGE	Direção-Geral da Educação	6	2,6
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	6	2,5
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	6	2,5
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	6	2,3
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	6	2,3
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS	6	2,3
DGARTES	Direção-Geral das Artes	6	2,1
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	6	2,1
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	6	2,1
DGPGF	Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira	2	2,0
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	6	1,8
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	6	1,8
DGC	Direção-Geral do Consumidor	6	1,7
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	6	1,4
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	6	1,3
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	6	1,3
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	6	1,3
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	6	1,3
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	6	1,3
CEJUR	Centro Jurídico	6	1,3
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	2	1,3
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	6	1,0
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira	2	1,0
DGPM	Direção-Geral de Política do Mar	2	1,0
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural	2	1,0
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais	6	0,3
DGPND	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	6	0,3
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho	6	0,0
PJ	Polícia Judiciária	6	0,0
DGPE	Direção-Geral de Política Externa	6	0,0
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas	6	0,0
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus	6	0,0

**Tabela 6.4:** Ordenação das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	<b>Número de anos analisados</b>	<b>Pontuação Média</b>
PJM	Polícia Judiciária Militar	6	0,0
GNS	Gabinete Nacional de Segurança	6	0,0
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa	6	0,0
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas	2	0,0
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos	2	0,0
DGT	Direção-Geral do Território	2	0,0
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	2	0,0
DGEstE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares	1	0,0

No contexto desta análise foram atribuídos pontos a todas as DG relativamente aos anos objeto de análise, procedendo-se depois ao seu somatório e a uma ordenação das DG da melhor pontuada, o que significa mais transparente, para aquela que apresenta a pontuação mais baixa. Como se pode observar a ordenação das 54 DG foi realizada através da pontuação média, de forma a ter em conta os diferentes períodos de análise. Assim, para o universo das DG analisadas a pontuação situa-se entre zero e seis pontos.

Da análise à Tabela 6.4 verifica-se que nenhuma das 54 DG atinge a pontuação máxima (seis pontos) no que respeita à disponibilização dos objetivos e indicadores, bem como aos resultados da autoavaliação do desempenho.

Neste sentido, as DG que mais se destacam, são o GPEARI e a DGO, com uma pontuação média de 4.8 e 4 pontos, respetivamente. Sendo importante salientar que estas DG foram as únicas a apresentar a pontuação máxima, tendo acontecido para o GPEARI em 2008 e para a DGO em 2009 e 2010, como se pode observar no Apêndice II – Ordenação completa das Direções-Gerais de acordo com o índice de transparência, onde são apresentadas as pontuações relativas a todos os anos.

Neste contexto destacam-se ainda a DGPI e a DGAJ por terem ultrapassado a barreira dos 3 pontos, totalizando 3,3 pontos cada.

Existem ainda cinco DG que alcançaram metade dos pontos do índice, no entanto, 45 DG encontram-se abaixo da média da pontuação, sendo de realçar que 13 não têm qualquer ponto. Destas 13 DG fazem parte quatro (DGPE, DGAE, PJM e DGIED) das cinco cuja página eletrónica não foi encontrada. Como suprarreferido, este facto não obstava a que estas DG publicassem os objetivos e indicadores e os resultados da autoavaliação no portal, como foi o caso da DGPDN, que no ano de 2011 ai publicou os objetivos e indicadores, alcançando no final uma pontuação média de 0,3 pontos. Além destes casos, fazem ainda parte das referidas 13 DG aquelas em que não foi encontrada qualquer informação acerca dos instrumentos de gestão na respetiva página (PJ, DGACCP e GNS). Acrescenta-se ainda as três DG (DGERT, INA e DGRM), cujos documentos não foram acedidos devido a problemas técnicos. Para finalizar, existem ainda três DG que, sem razão aparente, totalizaram também zero pontos, são elas a DGT, a DGRSP e a DGestE. Importa assim referir que estas DG revelam um grande défice de transparência no que diz respeito à divulgação da sua avaliação do desempenho.

## 6.5 Disponibilização dos dados por Ministério

De seguida, analisam-se os Ministérios mais e menos cumpridores em termos da disponibilização *online* dos dados sobre o desempenho por parte das DG que coordenam.

**Tabela 6.5:** Agregação da disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Ministério, relativamente aos anos de 2008 e 2013

Ministério	Designação DG	2008				2013				
		Página		Portal		Página		Portal		
		% Obj. e Ind.	% Av.							
Ministério da Administração Interna	DGAI, SEF	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ministério da Agricultura e do Mar	DGADR, DGAV, GPP, (DGRM, DGPM)	67%	67%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	0%
Ministério da Defesa Nacional	DGPDN, DGPRM, IDN, PJM, DGAIED	0%	0%	0%	0%	20%	20%	0%	0%	0%
Ministério da Economia	DGC, DGAE, GEE	67%	100%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%
Ministério da Educação e Ciência	DGES, DGE, DGAE, (DGEEC, DGPGF, DGestE)	100%	33%	0%	0%	67%	50%	0%	0%	0%
Ministério da Justiça	DGPJ, DGAJ, PJ, (DGRSP)	67%	67%	67%	0%	50%	25%	0%	0%	0%
Ministério da Saúde	DGS, (SICAD)	100%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%

**Tabela 6.5:** Agregação da disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Ministério, relativamente aos anos de 2008 e 2013 (Cont.)

Ministério	Designação DG	2008				2013			
		Página		Portal		Página		Portal	
		% Obj. e Ind.	% Av.						
Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	DGSS, DGERT, GEP	67%	67%	0%	0%	67%	0%	0%	0%
Ministério das Finanças	DGAEP, DGO, GPEARL, SSAP, ADSE, DGTF, (AT, INA)	67%	67%	83%	33%	50%	25%	13%	0%
Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	DGEG (DGT)	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	DGPE, DGACCP, DGAE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Presidência do Conselho de Ministros	BNP, DGARTES, CIG, GMCS, DGAL, GNS, CEJUR, CEGER, GEPAC, (DGLAB, DGPC)	22%	11%	22%	0%	82%	55%	0%	0%

Refira-se que os valores são apresentados em percentagem pelo facto de os Ministérios possuírem um diferente número de DG.

A primeira constatação que ressalta da Tabela 6.5 é que todos os Ministérios, à exceção do Ministério da Defesa Nacional, da Presidência do Conselho de Ministros e do Ministério da Saúde, têm, no geral, percentagens mais elevadas de disponibilização de documentos no ano de 2008, do que no ano de 2013. Sendo de destacar o Ministério da Administração Interna, do qual relativamente a 2008 foram encontrados os dois tipos de dados nas páginas de todas as DG, assim como os objetivos e indicadores no portal GeADAP, faltando apenas estes estarem complementados com os resultados da autoavaliação. No entanto, para o ano de 2013 não foram encontrados quaisquer tipo de dados em nenhum dos locais de pesquisa.

Quanto ao Ministério da Defesa Nacional, que no ano de 2008 apresentou todos os parâmetros a zero, teve uma pequena evolução positiva no ano de 2013, relativa unicamente às páginas próprias das DG, onde foram encontrados disponibilizados 20% dos objetivos e indicadores e dos resultados das autoavaliações.

No que respeita à Presidência do Conselho de Ministros, que relativamente ao ano de 2008, embora pontuando com percentagens baixas nas divulgações dos objetivos e indicadores bem como dos resultados da autoavaliação na página e objetivos e indicadores no portal, possuía zero apenas na divulgação da autoavaliação no portal. Relativamente a 2013 ficou a zero em ambos os parâmetros do portal, mas aumentou consideravelmente os objetivos e indicadores, bem como os resultados da autoavaliação divulgados nas páginas.

Quanto ao Ministério da Saúde, apresentou os mesmos resultados em ambos os anos, sendo o único a totalizar a percentagem máxima de divulgação de objetivos e indicadores e resultados da autoavaliação nas páginas das DG em 2008 e 2013, falhando, na disponibilização dos dados no portal.

Faz-se ainda referência ao Ministério das Finanças no qual há a destacar, pela positiva, o facto de ser o único Ministério em que, relativamente ao ano de 2008, as DG possuem documentos divulgados tanto nas páginas como no portal, no que respeita tanto aos objetivos e indicadores como aos resultados das autoavaliações. Importa igualmente destacar, que é o único Ministério em que uma DG tem os objetivos e indicadores divulgados no portal, relativamente ao ano de 2013. Salienta-se ainda o facto de ser o único Ministério que apresenta uma maior percentagem de objetivos e indicadores divulgados no portal do que nas páginas, como se verifica da observação da Tabela 6.5, relativamente ao ano de 2008.

Evidencia-se, por fim, pela negativa, o Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia cujas DG apenas divulgaram no ano de 2008 a totalidade dos objetivos e indicadores nas páginas, não tendo sido encontrados mais nenhum dos parâmetros analisados. Relativamente ao ano de 2013 não foram localizados nem os objetivos e indicadores, nem os resultados das autoavaliações em ambos os locais de recolha de dados. Também pela negativa se salienta o Ministério dos Negócios Estrangeiros, cujos objetivos e indicadores e os resultados da autoavaliação das respetivas DG, não foram encontrados nem nas páginas nem no portal, relativamente aos anos de 2008 e 2013.

## 6.6 Análise comparativa entre os indicadores divulgados pelas DG e os critérios da CAF

Tendo em conta a importância da CAF enquanto sistema de avaliação do desempenho a aplicar pelos organismos da AP em Portugal, considerou-se fulcral a realização de uma análise que teve como objetivo perceber se os indicadores estabelecidos pelas DG cobrem os nove critérios da CAF. De facto, tal seria o desejável, mostrando que os organismos estão nos seus processos de avaliação a reconhecer a relevância das várias partes interessadas e a monitorizar o uso que fazem dos meios em função dos resultados que alcançam.

Assim, para a realização desta análise foram utilizados os indicadores recolhidos das páginas das DG que divulgaram os objetivos e indicadores relativamente ao ano de 2013, as quais se encontram listadas na Tabela 6.2. Neste âmbito foi construída uma folha num ficheiro Excel<sup>24</sup>, em cujas linhas constam os indicadores de cada DG, correspondendo as colunas aos critérios da CAF apresentados na Figura 2.5 (ver capítulo 2). Na avaliação da relação entre os indicadores e os critérios da CAF, teve-se em conta uma análise de conteúdo aos indicadores, a qual passou pela extração de algumas categorias chave (e.g., “tempo dedicado à formação dos colaboradores”).

Desta forma, inicia-se a presente análise de dados fazendo uma breve referência ao número total de indicadores presentes nos 29 documentos consultados (correspondentes às 29 DG acerca das quais foram encontrados objetivos e indicadores – ver Tabela 6.2), o qual, como se pode observar na Tabela 6.6 totaliza 418 indicadores. Assim, depreende-se que a quantidade média de indicadores se situa nos 14, no entanto é premente realçar que existe uma grande disparidade entre as diversas DG, no que respeita ao número de indicadores evidenciados.

---

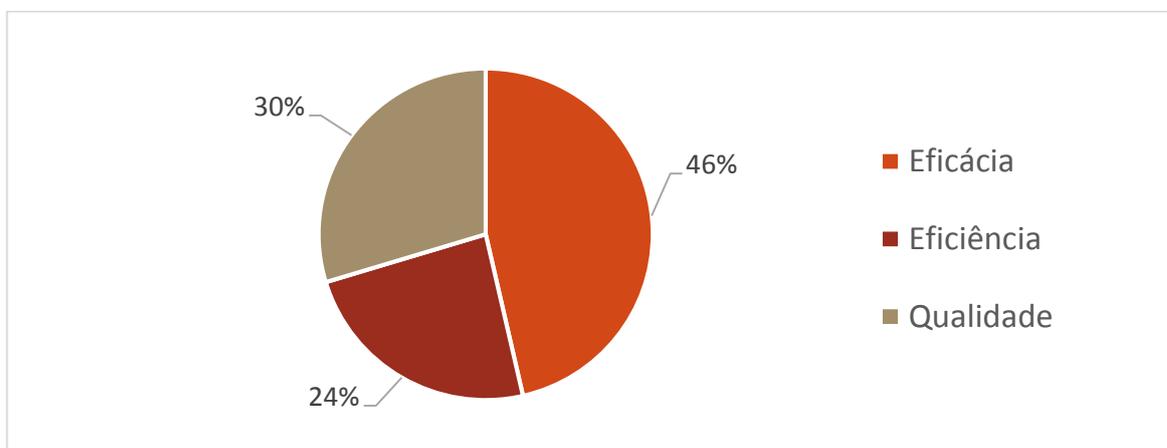
<sup>24</sup> Esta folha, que reflete a associação entre os indicadores e os critérios da CAF encontra-se replicada no Apêndice III – Associação entre os indicadores divulgados pelas DG e os critérios da CAF.

**Tabela 6.6:** Número de indicadores disponibilizados pelas DG no ano de 2013

N.º de indicadores	
Total	418
Nº médio de indicadores por DG	14
Nº. Máximo (DGS)	36
Nº Mínimo (CJ)	3

Neste sentido, como se observa na Tabela 6.6, a DG que estabeleceu uma menor quantidade de indicadores no ano de 2013 foi o Centro Jurídico, com apenas três indicadores, um destinado a cada categoria de objetivos (Eficácia, Eficiência e Qualidade), seguido da DGSS, com apenas quatro indicadores (dois relativos à eficácia, um à eficiência e outro à qualidade). Por outro lado, a DG com uma maior quantidade de indicadores estabelecidos foi a DGS, com um total de 36 indicadores, seguida da DGPJ com 27 indicadores e do GEE e da DGARTES, ambos com 26 indicadores (*vide* a respetiva distribuição na Tabela 6.7).

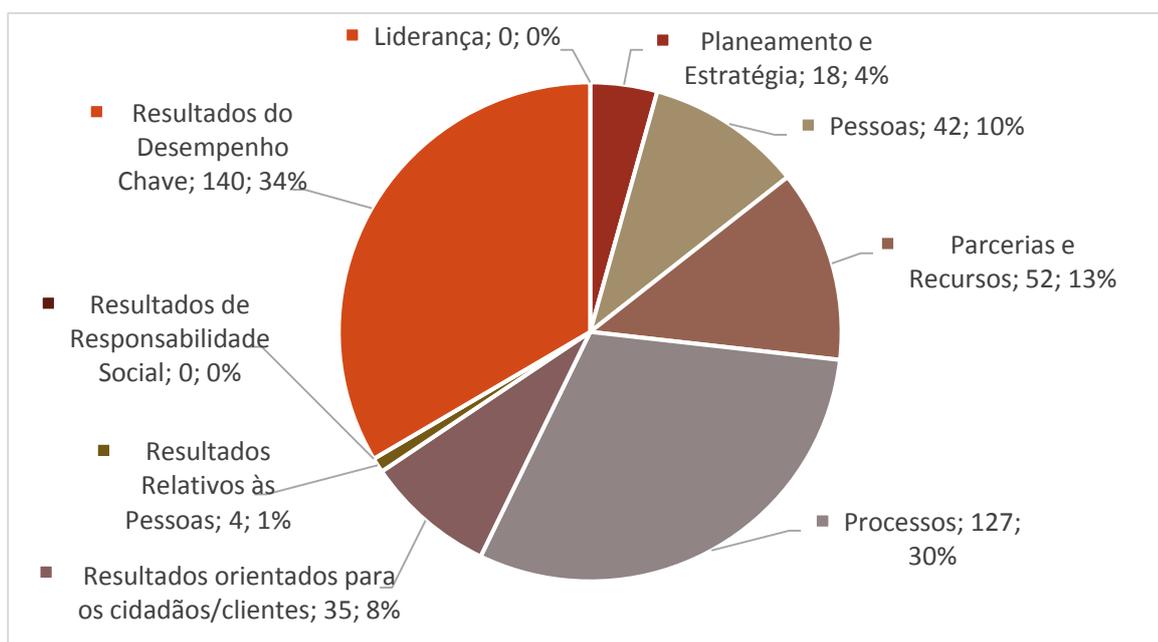
Ainda no contexto desta análise global aos dados recolhidos, é importante examinar a distribuição dos indicadores pelas três tipologias de objetivos – Eficácia, Eficiência e Qualidade que a Lei do SIADAP estabelece como necessárias à avaliação do desempenho dos serviços (Art.º11º, n.º1). Neste contexto, como se observa na Figura 6.4, 46% dos indicadores estabelecidos estão associados à eficácia, seguida, no que respeita ao número de indicadores que a consubstancia, da qualidade (30%), e, por fim, a eficiência, presente em 24% dos casos.

**Figura 6.4:** Distribuição dos indicadores dos QUAR disponibilizados em 2013 pelas tipologias de objetivos definidas no SIADAP

Foi, em seguida, realizada uma análise mais minuciosa ao conteúdo dos indicadores, no sentido de examinar a correspondência destes com os critérios da CAF. Neste processo, analisou-se cuidadosamente a descrição feita para cada critério no sentido de identificar como cada um pode ser operacionalizado e medido.

A este nível foram identificadas diversas tendências na associação entre os indicadores e os critérios da CAF, como se pode notar na Figura 6.5.

**Figura 6.5:** Distribuição dos indicadores dos QUAR pelos critérios da CAF



Efetivamente, a Figura 6.5 mostra desde logo a dissemelhante distribuição dos indicadores pelos nove critérios da CAF, verificando-se que dois dos critérios – “Resultados do Desempenho Chave” (140 indicadores) e “Processos” (127 indicadores) – cobrem mais de metade dos indicadores (64%), sendo ainda de realçar a existência de critérios aos quais não se encontram associados indicadores, ou encontrando-se, apresentam uma cobertura muito reduzida. Neste âmbito, é particularmente de assinalar a aparente pouca atenção dada ao estabelecimento de indicadores (e correspondente monitorização do desempenho) no que se refere à “Liderança”, “Planeamento e Estratégia”, “Resultados relativos às Pessoas” e “Resultados de Responsabilidade Social”.

No que respeita à repartição dos indicadores pelos critérios relativos aos “meios” e aos “resultados” do modelo CAF, detetou-se que a maioria dos indicadores se insere na

monitorização dos “meios”, cerca de 57%, enquanto os indicadores referentes aos critérios de “resultados” representam 43%.

Na Tabela seguinte procura-se mostrar a distribuição dos indicadores dos QUAR estabelecidos por cada DG no ano de 2013 pelos nove critérios da CAF.

**Tabela 6.7:** Distribuição dos indicadores dos QUAR de cada DG relativos ao ano de 2013 pelos critérios da CAF

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave	<b>Total de indicadores por DG</b>
DGADR	Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	0	1	1	1	1	0	0	0	7	<b>11</b>
DGSS	Direcção-Geral da Segurança Social	0	2	1	1	0	0	0	0	0	<b>4</b>
DGES	Direcção-Geral do Ensino Superior	0	0	1	1	5	4	0	0	3	<b>14</b>
DGC	Direcção-Geral do Consumidor	0	0	1	2	2	2	0	0	2	<b>9</b>
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	0	0	1	1	11	4	0	0	9	<b>26</b>
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público	0	0	0	0	0	1	0	0	6	<b>7</b>
DGO	Direcção-Geral do Orçamento	0	0	3	4	5	4	0	0	5	<b>21</b>
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	0	0	1	1	2	4	1	0	4	<b>13</b>
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	0	0	1	0	0	4	0	0	4	<b>9</b>
DGPJ	Direcção-Geral da Política de Justiça	0	3	1	4	14	0	0	0	5	<b>27</b>
DGAJ	Direcção-Geral da Administração da Justiça	0	0	1	0	12	2	0	0	1	<b>16</b>
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	0	2	0	2	3	0	0	0	6	<b>13</b>
DGARTES	Direcção-Geral das Artes	0	0	5	1	13	0	0	0	7	<b>26</b>

**Tabela 6.7:** Distribuição dos indicadores dos QUAR de cada DG relativos ao ano de 2013 pelos critérios da CAF (Cont.)

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave	<b>Total de indicadores por DG</b>
DGS	Direcção-Geral da Saúde	0	6	2	3	10	1	0	0	14	<b>36</b>
IDN	Instituto da Defesa Nacional	0	0	1	3	1	2	0	0	1	<b>8</b>
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	0	0	2	2	2	1	1	0	7	<b>15</b>
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	0	0	1	1	6	0	1	0	0	<b>9</b>
DGAL	Direcção-Geral das Autarquias Locais	0	0	1	0	5	0	0	0	2	<b>8</b>
CEJUR	Centro Jurídico	0	0	1	0	1	0	0	0	1	<b>3</b>
DGE	Direcção-Geral da Educação	0	0	0	2	1	2	1	0	3	<b>9</b>
DGEEC	Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	0	0	0	0	4	0	0	0	4	<b>8</b>
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	0	1	3	2	3	1	0	0	10	<b>20</b>
DGPM	Direcção-Geral de Política do Mar	0	0	2	5	3	0	0	0	11	<b>21</b>
DGPGF	Direcção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira	0	1	0	1	1	0	0	0	3	<b>6</b>
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais	0	0	4	5	7	0	0	0	2	<b>18</b>
DGAV	Direcção-Geral de Alimentação e Veterinária	0	0	3	1	3	0	0	0	5	<b>12</b>
DGLAB	Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	0	0	1	3	1	2	0	0	8	<b>15</b>
DGPC	Direcção-Geral do Património Cultural	0	0	3	3	7	0	0	0	6	<b>19</b>

**Tabela 6.7:** Distribuição dos indicadores dos QUAR de cada DG relativos ao ano de 2013 pelos critérios da CAF (Cont.)

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave	<b>Total de indicadores por DG</b>
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MCESS	0	2	1	3	4	1	0	0	4	<b>15</b>
<b>Total de indicadores por critério</b>		<b>0</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>127</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>418</b>

Conforme se observa na Tabela 6.7, no caso do critério “Parcerias e recursos”, tendo-se verificado um total de 52 associações, conclui-se que apenas seis DG não apresentaram indicadores enquadráveis neste critério. Relativamente ao critério “Pessoas”, que surge em seguida, com 42 associações, conclui-se que 24 DG apresentaram indicadores associáveis a este critério, sendo que dessas DG 38% apresentaram inclusive mais do que um indicador nesse âmbito. No que concerne aos critérios “Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes” e “Planeamento e Estratégia”, os quais totalizaram 35 e 18 associações, verifica-se que 14 e 21 DG não apresentaram indicadores nestes critérios, respetivamente. Por fim, relativamente aos critérios que totalizaram a maioria das associações - “Resultados do Desempenho Chave” e “Processos” – apenas duas e três DG não apresentaram indicadores nesse âmbito, respetivamente.

A quase ausência de indicadores em alguns critérios é preocupante, na medida em que pode indiciar uma subvalorização de aspetos considerados fundamentais no desempenho de qualquer organização, como acontece, em particular, com a “Liderança” e o “Planeamento e Estratégia”. Paralelamente, sabendo-se da importância de numa cultura de Qualidade e Melhoria avaliar a satisfação dos colaboradores, é de estranhar que só quatro indicadores se insiram neste domínio. Adicionalmente, dada a natureza da missão dos organismos da AP, esperar-se-ia que os indicadores relativos à mensuração dos impactos das atividades das DG na sociedade tivessem uma maior expressão.

Por fim, entendeu-se como pertinente fazer uma pequena referência à forma como estão estabelecidos e como são medidos os indicadores de determinadas DG, por se entender que esta enumeração poderia, em diversos aspetos ser aperfeiçoada.

Assim, um aspeto comum a várias DG e patente em 32 indicadores analisados, prende-se com o modo como estes estão formulados, referindo-se a “Data de disponibilização de [...]”, “Data de entrega [...]”, ou “Data de apresentação de [...]”. Desta forma, importa notar que esta formulação não é correta, uma vez que o que deve ser medido e consequentemente cumprido não é uma data, mas sim um prazo que medeia durante um período temporal.

Ao mesmo tempo, a formulação de certos indicadores é muito complexa (aparentemente sem necessidade). A este nível, destaca-se enquanto exemplo de má prática a DGSS, a qual estabelece apenas quatro objetivos, cujos respetivos indicadores são apresentados enquanto fórmula de cálculo, tornando-se mais difíceis de compreender (situação igualmente verificada nos indicadores da DGARTES). Como exemplo, veja-se o indicador número três da DGSS “[Totalidade do material gasto em 2013/número de trabalhadores em 2013]/[Totalidade de material gasto em 2011/número de trabalhadores em 2011]] \* 100”, o qual pretende aferir pela razoabilidade dos gastos em consumíveis.

No que concerne às metas estabelecidas, bem como à forma como os indicadores são medidos, verificaram-se também situações que causam dúvidas, nomeadamente o GMCS que tendo estabelecido objetivos como “Elaborar relatório de reflexão”, “Auscultar os interlocutores-chave do setor sobre a temática” e “Realização de um colóquio sobre a temática” definiu metas de 365 (aparentemente dias). Estes indicadores apresentaram resultados de 365, 201 e 191, com taxas de realização de 100%, 134% e 245%, respetivamente, o que levanta questões sobre a forma de medição dos mesmos, uma vez que, além de esta não ser referida, o facto de o primeiro indicador apresentar uma taxa de realização de 100%, faz crer que este apenas foi cumprido no último dia do período de avaliação.

Assim, importa referir a importância de estabelecer indicadores que mencionem a respetiva unidade de medida e fórmula de cálculo, bem como metas coerentes e que

permitam uma medição real e adequada quanto ao respetivo cumprimento. Desta forma, a correta definição e seleção de indicadores constitui um aspeto fundamental para o sucesso da medição do desempenho (Pinto, 2009).

Realizadas estas advertências, é necessário fazer uma referência, porventura ainda mais fulcral, tendo por base a Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro. Assim, os indicadores estabelecidos, segundo o n.º2 do Art.º12º, devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos, bem como refletir um conjunto de atividades prosseguidas (n.º2, Art.º16º). Desta forma, espera-se que as DG estabeleçam objetivos e indicadores que se relacionem com a sua génese e que sejam centrais para a sua atividade.

Olhando no concreto para muitos dos indicadores usados, é legítimo pensar que as DG escolhem frequentemente os seus indicadores mais com base na facilidade de obtenção dos resultados do que na relevância dos mesmos, isto é “mede-se o que é mais simples e não necessariamente o que é mais crítico”.

Desta breve análise aos indicadores das DG que realizaram a sua disponibilização relativamente ao ano de 2013 realçam-se várias tendências e conclusões. Assim, como já se referiu, embora não se pretendendo aferir diretamente a utilização da CAF por parte das 29 DG analisadas, fica-se com a ideia de que existem áreas desta metodologia de avaliação do desempenho que se apresentam ausentes e que não estão a ser medidas. Assim, considera-se que a utilização da CAF, enquanto meio para o estabelecimento dos objetivos e indicadores para avaliar os organismos, geraria relevantes sinergias ao nível da avaliação do desempenho, uma vez que os objetivos e indicadores estabelecidos potencialmente se apresentariam mais concordantes com a missão e fatores críticos de sucesso do organismo.



## Capítulo 7. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo estudar a disponibilização *online* de dados relativos à avaliação do desempenho dos organismos da AP em Portugal no contexto de uma Administração Aberta, bem como aferir a cobertura dos indicadores dos QUAR face aos critérios da CAF.

Os conceitos de avaliação do desempenho e de Administração Aberta não assumiriam a relevância atual se a Qualidade não tivesse sido transposta para o setor público e aí evoluído. Desta forma, embora a Qualidade tenha surgido nos organismos da AP enquanto respeito pelas normas e procedimentos, apresenta atualmente um papel preponderante para o setor público. Para tal contribuiu o trabalho iterativo levado a cabo pela Administração no sentido da adoção de políticas e referenciais que promovessem a Qualidade. Estes instrumentos permitiram difundir, designadamente, a importância da adoção de uma postura aberta por parte dos organismos, da correspondente flexibilização e da introdução de técnicas de gestão de recursos humanos (Rocha, 2011). Desta forma fomentou-se a superior confiança dos cidadãos nos organismos da AP, legitimando as respetivas decisões.

Este estudo identificou as DG existentes à data de 2 de outubro de 2014 e analisou individualmente se estas disponibilizavam *online* a respetiva avaliação do desempenho, a qual integra os objetivos e indicadores, bem como os resultados da autoavaliação.

Nestes termos, é necessário salientar a impossibilidade de afirmar que as DG não procedem à divulgação dos dados aqui analisados, mas sim, que estes não foram encontrados após uma pesquisa exaustiva nos locais onde seria esperado que estivessem disponíveis. Esta poderá ser considerada uma limitação deste trabalho, a qual apenas poderia ser colmatada através da inquirição das entidades envolvidas de forma a confirmar o resultado das pesquisas efetuadas.

Desta forma, a divulgação *online* da avaliação do desempenho, é um processo de transparência, que visa a responsabilização dos agentes públicos (*accountability*), permite, tal como referem Linders & Wilson (2011), fomentar a confiança dos cidadãos nas organizações públicas.

Neste contexto, em muitos países existem, já há vários anos, regras ou leis claras que definem os direitos dos cidadãos e entidades privadas no acesso aos dados (Islam, 2006), sendo a este nível de destacar, no panorama nacional, o papel fundamental desempenhado pela CRP e pela LADA na promoção do acesso aos dados em posse dos organismos da AP.

No caso concreto da disponibilização da avaliação do desempenho dos organismos da AP cumpre salientar, além dos diplomas suprarreferidos, a importância da Lei do SIADAP ao estabelecer que os QUAR, constituídos pelos respetivos objetivos e indicadores do desempenho são objeto de disponibilização na página eletrónica do respetivo organismo (Art.º10º, n.º5).

No entanto, não obstante estas disposições, o presente estudo permitiu identificar desvios substancialmente acentuados no que respeita à divulgação dos documentos que disponibilizam os objetivos e indicadores, bem como na divulgação dos resultados relativos à autoavaliação do desempenho das DG. A este nível cumpre ainda referir que o nível de disponibilização tem vindo a decrescer, apresentando o último ano analisado (2013) valores, que no geral, foram inferiores ao primeiro (2008).

No que respeita ao conceito de medição do desempenho, embora este não seja novo na AP alcançou um novo folego através do surgimento de novas abordagens, metodologias e instrumentos que facilitam a sua implementação neste setor com maior taxa de sucesso (Pinto, 2009), nomeadamente a CAF.

Neste contexto, este trabalho chama a atenção para a importância da utilização da CAF como guia aquando do estabelecimento dos indicadores que medem o desempenho dos organismos da AP, dado o facto de ser um modelo da Qualidade Organizacional abrangente, que cobre meios e resultados e que se foca nas partes interessadas. Desta forma, embora não tenha sido objetivo do presente estudo conhecer o número exato de organizações a implementar este modelo, nem seja possível a respetiva quantificação, é consabido que a sua implementação se encontra em crescimento, realçando-se que existe, ainda assim, uma assimetria acentuada entre as tipologias de organismos que o implementam. Particularmente,

no que respeita às DG, segundo dados oficiais consultados no EIPA<sup>25</sup>, registavam-se apenas duas implementações - O Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral e a Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira do Ministério da Economia e Ciência (ainda com a designação anterior – Gabinete de Gestão Financeira do Ministério da Economia).

Assim, atentando à existência de apenas duas implementações da CAF registadas e à relativamente fraca associação entre os indicadores estabelecidos pelas DG e alguns dos critérios da CAF, sugere-se que os estímulos à implementação deste modelo, realizados pela DGAEP, sejam mais incisivos e apelativos, de forma a alargar a sua implementação às tipologias de organismos que menos o aplicam. Ao mesmo tempo, é importante evitar que as DG estabeleçam objetivos e indicadores centrados naquilo que é mais fácil de medir e não necessariamente no que é mais relevante para prosseguirem a sua missão.

No que respeita concretamente à correspondência entre os indicadores dos QUAR e os critérios da CAF, a concentração da maioria dos indicadores em dois critérios, a quase ausência de indicadores para alguns critérios e a verdadeira inexistência de indicadores enquadráveis nos critérios “Liderança” e “Resultados de Responsabilidade Social” afigura-se preocupante, na medida em que, como referem Bourne, *et al.*, (2003), o desempenho organizacional deve ser medido e avaliado através de um conjunto diversificado e balanceado de medidas. Além deste facto, os mesmos autores referenciam ainda, como ponto essencial da medição do desempenho, a monitorização do impacto das ações da organização sobre as suas partes interessadas. Os dados recolhidos mostram no entanto que apenas 35 indicadores (repartidos por 15 DG) dizem respeito ao critério da CAF “Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes”, pelo que parece, que no contexto atual, se encontrar subvalorizado por parte das DG.

A par deste facto, realça-se a importância do estabelecimento de objetivos lógicos e de indicadores que permitam um coerente tratamento, análise e interpretação, uma vez que a sua correta identificação e seleção é fundamental para o sucesso da avaliação do desempenho (Pinto, 2009).

---

<sup>25</sup> <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>

Desta forma, espera-se que o presente trabalho contribua decisivamente para uma chamada de atenção no sentido de promover uma superior utilização da CAF na construção dos indicadores que constituem os QUAR, de forma a serem operacionalizados instrumentos de avaliação que reflitam diversos aspetos, no essencial aqueles que se apresentam decisivos para cada organismo.

Neste contexto, espera-se igualmente que o presente trabalho contribua de forma valiosa para o repensar da estratégia de divulgação de dados implementada para os organismos da AP a nível nacional.

Assim, como refere Ubaldi (2013), embora as iniciativas de disponibilização de dados numa Administração Aberta e, particularmente, o desenvolvimento de portais para este efeito, tenham proliferado desde meados dos anos 2000, parece que os mesmos não estão, no nosso país, a ser convenientemente aproveitados para o efeito.

Salienta-se a possibilidade de implementação de melhorias significativas no Portal GeADAP, que foi criado com o intuito de facilitar a pesquisa por dados relativos à avaliação do desempenho, mas que apresenta uma taxa muito baixa de divulgações. Além deste facto, o mesmo encontra-se, atualmente, extremamente confuso e sobrecarregado com organismos já extintos, o que dificulta a pesquisa. A par da existência no portal GeADAP de organismos já extintos, este é também marcado pela ausência de organismos mais recentemente criados.

Os factos agora referidos corroboram o afirmado por Lourenço *et al.*, (2013) ao referirem que os portais de Administração Aberta estão ainda pouco desenvolvidos, carecendo de notoriedade, pelo que se afigura ainda como necessário contar com as páginas institucionais das entidades, quando o objetivo é o de encontrar dados que lhes digam respeito.

É deixada, neste contexto, a sugestão de realização de uma análise mais aprofundada aos portais que visam a implementação dos princípios da Administração Aberta, através do objetivo da transparência, para apurar se estes estão a cumprir os objetivos para os quais foram criados.

## Referências Bibliográficas

- APQ: *Associação Portuguesa para a Qualidade*. <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=139> [10 de novembro de 2014].
- Armstrong, E. (2005). Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues. *Economic & Social Affairs*, 1-14.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. In B. Peters, & D. J. Savoie, *Governance in the Twenty-First Century: Revitalizing the Public Service* (pp. 244-280). Canadá : McGill-Queen's Press.
- Batalha, A. V., Ribeiro, D. P., & Carvalho, W. B. (2013). *Avaliação de desempenho - SIADAP : Administração Central e Autarquias Locais : notas, doutrina, jurisprudência, legislação* . Lisboa: Quid Juris.
- Behn, R. (2003). Why Measure Performance? *Public Administration Review*, 63 (5), 586-606.
- Bititci, U., Carrie, A., & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (6), 522-535.
- Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public of Public Sector Management*, 13 (5), 417-446.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A Literature Review. *Int. J. Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- Bovens, M. (2005). Public Accountability. In E. Ferlie, L. E. Lynn, & C. Pollit , *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: University Press.

- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13 (4), 447-468.
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33 (5), 946-967.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Campos, R., & Marques, C. G. (2007). A Evolução e o Futuro do Governo Eletrónico. *Instituto Politécnico de Tomar, EATIS 2007*.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Administração* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Crosby, P. (1984). *Quality Without Tears*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, E. (1988). *Qualité - La Révolution du Management*. Paris: Economica.
- DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público "Estrutura Comum de Avaliação" <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d488af71-125d-4847-b73d-08729ca01349> [14 de Novembro de 2014].
- Dias, J. E., & Oliveira, F. P. (2011). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Eccles, R. (1991, Janeiro-Fevereiro, 1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, pp. 131-137.
- EFQM: European Foundation for Quality Management <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> [10 de dezembro de 2014].
- EIPA: European Institute for Public Administration "EIPA" [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_newsletter2014\\_04.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_newsletter2014_04.pdf) [10 de janeiro de 2015].
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*. United Kingdom: McGraw-Hill.

- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice, 17* (4-5), 663-671.
- Heald, D. (2006). Varieties of Transparency. *Proceedings of the British Academy, 135*, 25-43.
- INA. (2006). *Caderno 25 - "Práticas de aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa"*. Oeiras: Edições INA.
- Islam, R. (2006). Does more transparency go along with better governance? *Economics e Politics, 18* (2), 121-167.
- Jackson, P. (1993). Public Service Performance Evaluation: A Strategic Perspective. *Public Money e Management, 13* (4), 9-14.
- Juran, J., & Gryna, F. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics, 19* (1), 85-95.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 70-80.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2004). Performance measurement frameworks: A Review. In A. Neely, *Business Performance Measurements: Theory and Practice* (pp. 145-155). Cambridge: Cambridge University Press.
- Linders, D., & Wilson, S. C. (2011). What is Open Government? One Year After a Directive. *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, 262-271*.

- Löffler, E. (2005). Defining Quality in Public Administration. *13th NISPAcee Conference*. Riga, Letónia.
- Lourenço, R. P., Sá, P. M., Jorge, S., & Pattaro, A. F. (2013). Online Transparency for Accountability: One Assessing Model and Two Applications. *Electronic Journal of e-Government*, 11 (2), 280-292.
- Margetts, H. (2011). The Internet and Transparency. *The Political Quarterly*, 82 (4), 518-521.
- Martins, A. C. (2002). O Acesso aos Documentos da Administração Pública. *Cadernos BAD*, 19-33.
- Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (5/6), 855-876.
- Nanni, A., Dixon, J., & Vollmann, T. (1990). Strategic control and performance measurement. *Journal of Cost Management*, 4 (2), 33-42.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 205-228.
- Neely, A., & Adams, C. (2001). Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Journal of Cost Management*, 15, 1, 7-15.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5, 2, 6-12.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD*, 33-47.

- Obama, B. H. (2009). *Transparency and open government. Memorandum for the heads of executive departments and Agencies*, [http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/TransparencyandOpenGovernment](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment) [25 de fevereiro de 2015]
- OCDE. (julho de 2001). *Government-Citizen Relations. Country Profile: Portugal*, <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/2538004.pdf> [03 de janeiro de 2015]
- Orszag, P. (2009). *Open government directive: Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies*, <http://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive> [02 de março de 2015]
- Paiva, A. L., & Capelas, L. (2002). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos*. Lisboa: Edições Profissionais.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2003). Diretiva 2003/98/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Novembro de 2003, relativa à reutilização de informações do Setor Público.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Silabo.
- Rago, W. (1994). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View. *Public Administration Review*, 54, 1, 61-64.
- Rocha, J. A. (2011). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Russo, J. (2008). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- Sá, P. M. (2003). A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos. *La Calidad en los servicios públicos administrativos*, 121-141.
- Sá, P. M., & Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 27, 57-80.

- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal*. Cascais: Editora Pregaminho.
- Swiss, J. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52, 4, 356-362.
- Ubaldi, B. (2013). Open Government Data: Towards. *OECD Working Papers on Public Governance*, 22, 1-61.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P., & Simmons, J. (2003). Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the Excellence EFQM Model. *Measuring Business Excellence*, 7, 1, 14-29.
- Youssef, M. A., Boyd, J., & Williams, E. (1996). The impact of total quality management on firms' responsiveness: an empirical analysis. *Total Quality Management*, 7, 127-144.
- Yu, H., & Robinson, D. G. (2012). The New Ambiguity of "Open Government". *Ucla Law Review Discourse*, 59, 178-208.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

## Apêndices



Apêndice I - Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por Direção-Geral relativamente aos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012

**Tabela I.1:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2009

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	√	√	√	
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	√	√		
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	√	√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	√	√		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	√	√		
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional				
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar		√		
IDN	Instituto da Defesa Nacional	√	√		
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor				
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	√	√		
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√	√		
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	√	√		
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√	√	√	
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√		
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√	√		
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS	√	√		
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público				
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√	√	√	√
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	√	√	√	
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública			√	
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas		√		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	√	√		
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	√			
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				

**Tabela I.1:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2009 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal				
DGARTES	Direção-Geral das Artes				
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género		√		
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	√	√		
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais				
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico				
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	√			
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais				
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>52%</b>	<b>55%</b>	<b>12%</b>	<b>2%</b>

**Tabela I.2:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2010

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	√			
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	√	√		
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	√	√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	√	√		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	√	√		
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional				
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar		√		
IDN	Instituto da Defesa Nacional	√	√		
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor				
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	√	√		
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√	√		
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	√	√		

**Tabela I.2:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2010 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√	√		
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√		
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√	√		
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS	√	√		
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público		√		
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√	√	√	√
GPEARl	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	√	√	√	
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública		√	√	
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	√	√		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	√			
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	√			
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal		√		
DGARTES	Direção-Geral das Artes				
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	√	√		
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	√	√		
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais				
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico				
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	√			
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais				
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>

**Tabela I.3:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2011

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	√	√		
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	√	√		
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	√	√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	√	√		
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	√	√		
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional			√	
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar		√		
IDN	Instituto da Defesa Nacional	√	√		
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor	√	√		
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	√	√		
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√			
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	√	√		
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√	√		
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√		
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√	√		
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS				
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	√	√		
DGO	Direção-Geral do Orçamento	√			
GPEARl	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	√	√	√	
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	√	√	√	
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	√	√		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	√			
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia				
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	√	√		
DGARTES	Direção-Geral das Artes	√	√		

**Tabela I.3:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2011 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	√	√		
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	√	√		
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	√			
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico			√	
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	√			
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais				
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>67%</b>	<b>57%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>

**Tabela I.4:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2012

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	√			
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	√	√		
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	√	√		
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária				
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral				
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional				
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar				
IDN	Instituto da Defesa Nacional	√	√		
PJM	Polícia Judiciária Militar				
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa				
DGC	Direção-Geral do Consumidor	√	√		
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas				
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	√	√		
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	√	√		
DGE	Direção-Geral da Educação	√	√		
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	√	√		
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	√	√		
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	√	√		
PJ	Polícia Judiciária				
DGS	Direção-Geral da Saúde	√	√		
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	√			
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho				

**Tabela I.4:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2012 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS	✓	✓		
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	✓	✓		
DGO	Direção-Geral do Orçamento	✓	✓		
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	✓	✓	✓	
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	✓	✓		
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	✓	✓		
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	✓	✓		
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	✓			
DGPE	Direção-Geral de Política Externa				
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas				
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus				
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal <sup>26</sup>				
DGARTES	Direção-Geral das Artes		✓		
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	✓	✓		
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	✓	✓		
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	✓	✓		
GNS	Gabinete Nacional de Segurança				
CEJUR	Centro Jurídico	✓	✓		
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo				
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais				
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos				
DGPM	Direção-Geral de Política do Mar				
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	✓	✓		
DGPGF	Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira	✓			
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais				
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	✓	✓		
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira	✓			
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas				
DGT	Direção-Geral do Território				
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas				
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural				

<sup>26</sup> Oficialmente não existiu QUAR no ano de 2012

**Tabela I.4:** Disponibilização dos objetivos e indicadores e dos resultados da autoavaliação por DG relativamente ao ano de 2012 (Cont.)

Sigla	Designação	Páginas		Portal	
		Obj. e Ind.	Av.	Obj. e Ind.	Av.
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Frequência Relativa</b>		<b>56%</b>	<b>48%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>



Apêndice II - Ordenação completa das Direções-Gerais de acordo com o índice de transparência

**Tabela II.1:** Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência

Sigla	Designação	Ministério	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Número de anos analisados	Pontuação Média
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	Ministério das Finanças	6	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	6	4,8
DGO	Direção-Geral do Orçamento	Ministério das Finanças	5,25	6	6	2	3	2	6	4,0
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça	Ministério da Justiça	4,5	4,5	3	3	3	2	6	3,3
DGAJ	Direção-Geral da Administração da Justiça	Ministério da Justiça	4,5	3	3	3	3	3	6	3,3
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior	Ministério da Educação e Ciência	3	3	3	3	3	3	6	3,0
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos	Ministério da Economia	3	3	3	3	3	3	6	3,0
DGS	Direção-Geral da Saúde	Ministério da Saúde	3	3	3	3	3	3	6	3,0
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência	Ministério da Educação e Ciência	0	0	0	0	3	3	2	3,0
SICAD	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências	Ministério da Saúde	0	0	0	0	3	3	2	3,0
DGADR	Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	Ministério da Agricultura e do Mar	2	3	3	3	3	3	6	2,8
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	Ministério da Administração Interna	4,5	3	3	3	3	0	6	2,8

**Tabela II.1:** Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

Sigla	Designação	Ministério	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Número de anos analisados	Pontuação Média
GMCS	Gabinete para os Meios de Comunicação Social	Presidência do Conselho de Ministros	2	2,5	3	3	3	3	6	2,8
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna	Ministério da Administração Interna	4,5	4,5	2	3	2	0	6	2,7
IDN	Instituto da Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional	1	2,5	3	3	3	3	6	2,6
DGE	Direção-Geral da Educação	Ministério da Educação e Ciência	2	3	3	2	3	2,5	6	2,6
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública	Ministério das Finanças	1,5	1,5	2,5	4,5	3	2	6	2,5
DGAV	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	Ministério da Agricultura e do Mar	3	3	3	3	0	3	6	2,5
DGSS	Direção-Geral da Segurança Social	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	2,5	2,5	2,5	2,5	2	2	6	2,3
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	Ministério da Educação e Ciência	2	3	3	3	3	0	6	2,3
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	3	3	3	0	3	2	6	2,3
DGARTES	Direção-Geral das Artes	Presidência do Conselho de Ministros	3,5	1	1	3	1,5	2,5	6	2,1
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	Presidência do Conselho de Ministros	0	1,5	3	3	3	2	6	2,1
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	Ministério das Finanças	2,5	3	2	2	3	0	6	2,1
DGPGF	Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira	Ministério da Educação e Ciência	0	0	0	0	2	2	2	2,0

**Tabela II.1:** Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

Sigla	Designação	Ministério	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Número de anos analisados	Pontuação Média
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	Ministério da Agricultura e do Mar	2	3	3	3	0	0	6	1,8
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	Ministério das Finanças	1,5	0	1	3	3	2	6	1,8
DGC	Direção-Geral do Consumidor	Ministério da Economia	2	0	0	3	3	2	6	1,7
ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	Ministério das Finanças	3	0,5	1,5	1,5	1,5	0,5	6	1,4
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia	Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	2	2	2	0	2	0	6	1,3
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	Ministério da Economia	2	2	2	2	0	0	6	1,3
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	2	3	3	6	1,3
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	Presidência do Conselho de Ministros	2	2	2	2	0	0	6	1,3
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal	Presidência do Conselho de Ministros	1,5	0	1	2	0	2	6	1,3
CEJUR	Centro Jurídico	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	1,5	3	3	6	1,3
DGLAB	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	0	0	2,5	2	1,3
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	Ministério da Defesa Nacional	0	2	2	2	0	0	6	1,0
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira	Ministério das Finanças	0	0	0	0	2	0	2	1,0

**Tabela II.1:** Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

Sigla	Designação	Ministério	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Número de anos analisados	Pontuação Média
DGPM	Direção-Geral de Política do Mar	Ministério da Agricultura e do Mar	0	0	0	0	0	2	2	1,0
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	0	0	2	2	1,0
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	0	0	2	6	0,3
DGPND	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	Ministério da Defesa Nacional	0	0	0	1,5	0	0	6	0,3
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	0	0	0	0	0	0	6	0,0
PJ	Polícia Judiciária	Ministério da Justiça	0	0	0	0	0	0	6	0,0
DGPE	Direção-Geral de Política Externa	Ministério dos Negócios Estrangeiros	0	0	0	0	0	0	6	0,0
DGACCP	Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas	Ministério dos Negócios Estrangeiros	0	0	0	0	0	0	6	0,0
DGAE	Direção-Geral dos Assuntos Europeus	Ministério dos Negócios Estrangeiros	0	0	0	0	0	0	6	0,0
PJM	Polícia Judiciária Militar	Ministério da Defesa Nacional	0	0	0	0	0	0	6	0,0
GNS	Gabinete Nacional de Segurança	Presidência do Conselho de Ministros	0	0	0	0	0	0	6	0,0
DGAIED	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa	Ministério da Defesa Nacional	0	0	0	0	0	0	6	0,0
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas	Ministério das Finanças	0	0	0	0	0	0	2	0,0

**Tabela II.1:** Ordenação completa das DG de acordo com o índice de transparência (Cont.)

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>	<b>Ministério</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Número de anos analisados</b>	<b>Pontuação Média</b>
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos	Ministério da Agricultura e do Mar	0	0	0	0	0	0	2	0,0
DGT	Direção-Geral do Território	Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	0	0	0	0	0	0	2	0,0
DGRSP	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	Ministério da Justiça	0	0	0	0	0	0	2	0,0
DGEstE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares	Ministério da Educação e Ciência	0	0	0	0	0	0	1	0,0



Apêndice III - Associação entre os indicadores divulgados pelas Direções-Gerais e os critérios da CAF

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
	<b>Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural</b>									
Eficácia	Data de disponibilização online do sistema de informação (número de dias após a publicação das normas regulamentares da Lei n.º 62/2012, de 10 de setembro)					√				
Eficácia	Nova área (em hectares) em obra									√
Eficácia	Taxa de colaboradores com formação no ano de 2013			√						
Eficácia	Número de propostas apresentadas para as medidas a enquadrar no PDR do Continente									√
Eficiência	Percentagem de pagamentos em atraso relativamente ao orçamento				√					
Eficiência	Número de minutas de contratos de concessão enviados por homologação									√
Qualidade	Número de dias para apresentação de relatórios trimestrais		√							
Qualidade	Data de disponibilização da caracterização das barragens de aproveitamentos hidroagrícolas do grupo II									√
Qualidade	Data de disponibilização online de indicadores de mecanização									√
Qualidade	Data de apresentação de proposta de legislação									√
Qualidade	Data de disponibilização de Centro de Recursos no site da Rede Rural Nacional									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Segurança Social</b>										
Eficácia	100-[(Tempo médio (dias) de resposta às solicitações/média dos prazos fixados) * 100]		√							
Eficácia	100-[(Tempo médio (dias) de resposta às solicitações/média dos prazos fixados) * 100]		√							
Eficiência	[(Totalidade do material gasto em 2013/número de trabalhadores em 2013)/(Totalidade de material gasto em 2011/número de trabalhadores em 2011)] * 100				√					
Qualidade	Número de trabalhadores abrangidos pela formação profissional/número de trabalhadores a 31 de dezembro de 2013			√						
<b>Direção-Geral do Ensino Superior</b>										
Eficácia	Taxa de execução das atividades planeadas destinadas à reforma do site da DGES				√					
Eficácia	Taxa de melhoria do prazo médio de resposta aos pedidos efetuados na plataforma de comunicação eletrónica da DGES "BE.COM"					√				
Eficácia	Número de iniciativas inovadoras concretizadas									√
Eficácia	Taxa de estudos e pareceres técnico-jurídicos elaborados dentro do prazo estipulado									√
Eficácia	Taxa de informações e pareceres objeto de despacho favorável pelos membros do Governo					√				
Eficácia	Taxa de disponibilização de modelos de formulários para requerimentos online				√					
Eficácia	Taxa de disponibilização de informação da competência da DGES noutros sítios da internet					√				
Eficácia	Taxa de cumprimento do plano de atualização das FAQ's disponibilizadas no site da DGES				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral do Ensino Superior (Cont.)</b>										
Eficiência	Taxa de verificação administrativa sistemática no âmbito do QREN para bolsas de estudo					√				
Eficiência	Percentagem de correção das evidências detetadas na auditoria de 2012 aos sistemas informáticos da DGE			√						
Qualidade	Nível de satisfação global do público-alvo da DGE						√			
Qualidade	Taxa de execução do plano de formação aprovado			√						
Qualidade	Manutenção da certificação na DSAE, segundo o referencial ISO 9001:2008				√					
Qualidade	Taxa de execução do plano de ações de formação prestadas pela DGE ao seu público-alvo									√
<b>Direção-Geral do Consumidor</b>										
Eficácia	Taxa de emissão de pareceres face ao n.º total de pareceres solicitados						√			
Eficácia	Nº de processos de contraordenação abertos									√
Eficácia	N.º de decisões adotadas									√
Eficácia	Nº de ações de controlo				√					
Eficácia	Nº de ações, de avisos, de recomendações e de decisões				√					
Eficiência	N.º de respostas, encaminhamentos e tratamento dos pedidos dos consumidores/N.º de comunicações recebidas						√			
Eficiência	N.º de campanhas, sessões de informação e outras iniciativas dirigidas aos Consumidores e às entidades públicas e privadas parceiras da DGC			√						
Eficiência	Nº de iniciativas dirigidas a empresas e associações empresariais			√						
Qualidade	Nº de ações de formação organizadas e disponibilizadas pela DGC			√						

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
	<b>Gabinete de Estratégia e Estudos</b>									
Eficácia	Nº de documentos técnicos elaborados de apoio à tomada de decisão e à formulação e monitorização de políticas									√
Eficácia	Número de fichas publicadas sobre políticas públicas nas áreas de intervenção do MEE									√
Eficácia	Número de coleções de sínteses estatísticas e de estatísticas de bolso disponíveis em simultâneo no sítio de internet do GEE					√				
Eficácia	Percentagens de flaches gerais enviados no próprio dia com informação publicada pela respetiva fonte estatística até às 15 h					√				
Eficácia	Prazo para disponibilização no sítio de internet do GEE das sínteses estatísticas regionais para cada distrito, após disponibilização dos dados. (dias de calendário)					√				
Eficácia	Prazo para disponibilização no sítio de internet do GEE das sínteses estatísticas sectoriais da CAE dois dígitos, após disponibilização dos dados.					√				
Eficácia	Quadros de pessoal: Publicação de síntese estatística até 29 de novembro (dias de calendário)									√
Eficácia	Publicação de informação detalhada sobre os Quadros de Pessoal, 25 dias após a publicação da síntese estatística (dias de calendário)									√
Eficácia	Prazo para divulgação de síntese com informação relativa aos acidentes de trabalho ocorridos em 2011 (dias de calendário) - 30 de setembro					√				
Eficácia	Prazo para envio de informação relativa a acidentes de trabalho ao Eurostat (dias de calendário) 30 de junho					√				
Eficácia	Número de dias decorridos entre o final do trimestre de referência para o inquérito comunitário aos Empregos Vagos e a transmissão de dados ao Eurostat					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Gabinete de Estratégia e Estudos (Cont.)</b>										
Eficácia	Prazo para dar início à recolha por via eletrónica dos dados para o inquérito comunitário ao Custo da Mão-de-Obra em 2012 (dias de calendário) - 30 setembro					√				
Eficácia	Número total de estudos elaborados no GEE e publicados no seu sítio de internet									√
Eficácia	Número de artigos e seções temáticas elaboradas pelo GEE e publicadas no Boletim Mensal de Economia Portuguesa (BMEP)									√
Eficácia	Número de seminários temáticos organizados									√
Eficácia	Elaborar um Relatório de "Análise Comparada dos Organismos", no âmbito das atribuições do SIADAP (nº de dias após 15 de Abril)									√
Eficácia	Monitorização intercalar junto dos organismos do MEE do grau de execução do SIADAP 1, em 45 dias apartir de 30 de julho					√				
Eficiência	Despesas em aquisição de bens e serviços realizadas em percentagem do valor orçamentado			√						
Eficiência	Percentagem de colaboradores/as abrangidos por ações de formação			√						
Eficiência	Unificar os sites e sistemas de gestão documental do GEE, GPERI e Emprego, através da criação de um site único (dias de calendário)				√					
Eficiência	Concluir alteração à legislação que enquadra os Acidentes de Trabalho, em particular, quanto à forma, prazo e modelo de envio da informação ao organismo responsável pelo tratamento estatístico (até 30 de novembro).									√
Eficiência	Percentagem de respostas às solicitações da tutela que cumpriram o prazo definido (em dias) no total das solicitações com prazo definido					√				
Eficiência	Percentagem de flaches "top level" enviados até 45 minutos após a sua publicação pela respetiva fonte estatística				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Gabinete de Estratégia e Estudos (Cont.)</b>										
Eficiência	Percentagem de resposta a pedidos de informação estatística relacionadas com o emprego respondidos num prazo máximo de 48 horas no total das solicitações relacionados com o emprego						√			
Qualidade	Apreciação dos/as utilizadores/as sobre a qualidade técnica dos produtos do GEE, numa escala de 5, aferido por inquérito						√			
Qualidade	Nível de satisfação manifestado no parâmetro "Qualidade do atendimento" no Inquérito à Satisfação dos/as clientes/utilizadores/as, externos ao MEE, da informação relacionada com o emprego, numa escala de 4, aferido por inquérito						√			
<b>Direção-Geral da Administração e do Emprego Público</b>										
Eficácia	Apresentar três estudos até 15 de novembro									√
Eficácia	Publicitar quatro sínteses estatísticas do emprego público (SIEP)									√
Eficácia	Publicitar dois boletins do emprego público (BOEP), a 15 de abril e 30 de outubro									√
Eficácia	Apresentação do projeto de diploma até 30 de setembro									√
Eficiência	Número de instrumentos de normalização disponibilizados									√
Eficiência	Número de conteúdos disponibilizados na RITC - Rede Interministerial de Trabalho Colaborativo									√
Qualidade	Resultado do Inquérito de Satisfação aos utilizadores da página eletrónica						√			
<b>Direção-Geral do Orçamento</b>										
Eficácia	Número de novos instrumentos criados				√					
Eficácia	Número de instrumentos revistos e melhorados				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral do Orçamento (Cont.)</b>										
Eficácia	Grau de implementação dos instrumentos relativos à Programação Plurianual					√				
Eficácia	Número de novas metodologias desenvolvidas ou implementadas					√				
Eficácia	Número de contributos em grupos de trabalho			√						
Eficiência	Número de ações, estudos ou normas legislativas de simplificação apresentados e automatismos criados									√
Eficiência	Número de melhorias introduzidas na Síntese Orçamental									√
Eficiência	Grau de concretização do Manual de Conceitos do Processo Orçamental									√
Eficiência	Número de melhorias introduzidas no SOE									√
Eficiência	Grau de participação em reuniões agendadas			√						
Eficiência	Número de comunicações em ações de divulgação e número de Protocolos estabelecidos			√						
Eficiência	Grau de implementação do RIGORE Central nos serviços integrados da RAM			√						
Qualidade	Grau de implementação das instruções da DGO relativas a reportes de informação para o Sistema RIGORE Central				√					
Qualidade	Número de documentos normalizadores emitidos									√
Qualidade	Grau de respostas a solicitações externas					√				
Qualidade	Grau de melhoria percebida pelos principais utilizadores de sistemas da receita					√				
Qualidade	Grau de melhoria percebida pelos principais utilizadores da Síntese Orçamental					√				
Qualidade	Grau de melhoria percebida pelos principais utilizadores da ECE					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral do Orçamento (Cont.)</b>										
Qualidade	Proporção acumulada de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma ação de formação desde 2011*			√						
Qualidade	Proporção de trabalhadores da DGO abrangidos por ações de formação			√						
Qualidade	Número médio de horas de formação frequentadas			√						
<b>Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais</b>										
Eficácia	Nº de documentos de política económica e documentos de apoio à decisão política									√
Eficácia	Número de reuniões asseguradas				√					
Eficácia	Nº de contributos e documentos técnicos elaborados									√
Eficácia	Grau de satisfação dos serviços avaliados (escala de 1 a 5)					√				
Eficácia	Grau de execução médio dos Programas de Cooperação e Assistência Técnica							√		
Eficácia	Grau de satisfação com as ações de formação dos PICATFin (escala de 1 a 5)						√			
Eficácia	Nº contratos de <i>procurement</i> adjudicados a empresas portuguesas				√					
Eficácia	Grau de satisfação com as iniciativas de promoção da internacionalização da economia nacional (escala de 1 a 5)					√				
Eficácia	N.º de publicações e relatórios estatísticos									√
Eficiência	Percentagem de execução do SGD			√						
Eficiência	Percentagem de colaboradores que frequentem, pelo menos, uma ação de formação no período 2011-2013 (% cumulativa)			√						

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (Cont.)</b>										
Qualidade	Grau de satisfação dos gabinetes governamentais (escala de 1 a 5)						√			
Qualidade	Grau de satisfação dos utilizadores (escala de 1 a 5)						√			
<b>Serviços Sociais da Administração Pública</b>										
Eficácia	Percentagem de inquiridos que apresentem 3 ou mais evidências da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.						√			
Eficiência	Trabalhadores que frequentaram ações de formação (% do total de efetivos ao serviço)			√						
Eficiência	Data de entrega do projeto à tutela (dias)									√
Qualidade	Percentagem de refeitórios requalificados no total dos refeitórios dos SSAP (28 refeitórios) - valores acumulados									√
Qualidade	N.º de apartamentos do Outão reabilitados									√
Qualidade	N.º de edifícios (arrendados a beneficiários) intervencionados									√
Qualidade	Nível de satisfação dos beneficiários com as atividades/equipamentos socioculturais (escala de 1 a 5)						√			
Qualidade	Nível de satisfação dos beneficiários com os refeitórios geridos pelos SSAP (escala de 1 a 5)						√			
Qualidade	Nível de satisfação dos beneficiários com o atendimento nas Relações Públicas (escala de 1 a 5)						√			
<b>Direção-Geral da Política de Justiça</b>										
Eficácia	Elaboração e envio de contributos para feitura de atos legislativos e regulamentares sempre que seja solicitado									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Política de Justiça (Cont.)</b>										
Eficácia	Desvio face ao prazo de elaboração de projetos de atos normativos com especial destaque para a proteção dos grupos vulneráveis (em semanas)					√				
Eficácia	Desvio face à data de criação de uma área na página Web da DGPJ dedicada à divulgação de informação e boas práticas no combate à corrupção (em semanas)					√				
Eficácia	Alargar o âmbito das estatísticas da Justiça a novos temas		√							
Eficácia	Desvio face ao prazo de elaboração de publicação sintética com os principais indicadores da Justiça (em semanas)									√
Eficácia	Divulgar destaques estatísticos temáticos		√							
Eficácia	Elaborar material para a divulgação internacional do SIEJ em colaboração com a área das Relações Internacionais		√							
Eficácia	Realizar sessões de apresentação do sistema de consulta das estatísticas da Justiça a entidades externas			√						
Eficácia	Número de encontros de Direito Internacional realizados									√
Eficácia	Desvio face ao prazo de criação de <i>banner</i> para dinamização do processo de consultas públicas (em semanas)				√					
Eficácia	Número de consultas públicas inseridas no sítio eletrónico da DGPJ				√					
Eficácia	Número de sessões de esclarecimento sobre cada MRAL junto de públicos específicos			√						
Eficácia	Número de protocolos e parcerias estabelecidas com organismos que visem a divulgação dos MRAL			√						
Eficácia	Número de sessões de esclarecimento das alterações introduzidas na Lei dos Julgados de Paz									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Política de Justiça (Cont.)</b>										
Eficácia	Desvio face ao prazo de apresentação de proposta de alteração de Portaria que aprova o Desvio face ao prazo de apresentação de Regulamento de Reconhecimento de Cursos de Mediação de Conflitos para efeitos de Candidatura à Prestação de Serviços de Mediação Pública (em semanas)					√				
Eficácia	Desvio face ao prazo de apresentação de proposta de alteração de Portaria que aprova o Regulamento do Procedimento de Seleção de Mediadores para prestar serviços nos sistemas de Mediação Pública (SMF, SML e JP) (em semanas)					√				
Eficácia	Desvio face ao prazo de apresentação de proposta de alteração de Portaria que aprova o Regulamento do Procedimento de Seleção de Mediadores para prestar serviços nos sistemas de Mediação Pública (SMP) (em semanas)					√				
Eficiência	Número de sessões de sensibilização às estatísticas realizadas junto das entidades fornecedoras de dados			√						
Eficiência	% de acompanhamento e participação nos grupos de trabalho, grupos de peritos, comités e outras formações da União europeia e de organizações e organismos internacionais			√						
Eficiência	Data de apresentação de informação preparatória para organização da XIII Conferência de Ministros da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP)					√				
Eficiência	Desvio face ao prazo de apresentação de projeto de Portaria prevista no Decreto-Lei n.º 60/2011, de 6 de maio (em semanas)					√				
Qualidade	Desvio face ao prazo de elaboração de relatório resultante de aplicação de inquéritos aos utentes dos JP, sistemas de medição e arbitragem, apoiados pelo Ministério da Justiça (em semanas)					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Política de Justiça (Cont.)</b>										
Qualidade	Assegurar a divulgação da informação estatística sem atrasos de acordo com o calendário									√
Qualidade	Tempo médio de resposta a pedidos de esclarecimento e de informação estatística					√				
Qualidade	Desvio face ao prazo de integração nos destaques estatísticos de dados sobre a atividade económica das pessoas coletivas (em semanas)					√				
Qualidade	Desvio face ao prazo de integração nos destaques estatísticos de dados sobre o Processo Especial de Revitalização (PER) (em semanas)					√				
Qualidade	Desvio face ao prazo de elaboração de estudo piloto sobre satisfação dos utentes da Justiça (em semanas)					√				
<b>Direção-Geral da Administração da Justiça</b>										
Eficácia	Desvio face ao prazo de elaboração dos documentos (em semanas)					√				
Eficácia	N.º de matérias objeto de definição de procedimentos					√				
Eficácia	Desvio face ao prazo previsto para inserção, na página da DGAJ, de perguntas frequentes - FAQ's (em semanas)					√				
Eficácia	Após publicação da Lei de Organização do Sistema Judiciário, desvio face ao prazo de apresentação do projeto de Regime de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (em semanas)					√				
Eficácia	Após publicação do Regime de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais, desvio face ao prazo de apresentação do projeto de quadros do pessoal Oficial de Justiça e Regime Geral a colocar nas novas secretarias (em semanas)					√				
Eficácia	Desvio face ao prazo de apresentação do projeto de Portaria					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Administração da Justiça (Cont.)</b>										
Eficácia	Desvio face ao prazo de apresentação do anteprojeto de revisão da lei de identificação criminal					√				
Eficácia	Desvio, após publicação do Despacho (Aviso) em DR, face ao prazo de apresentação da lista final de candidatos admitidos à formação (em semanas)					√				
Eficiência	N.º de tribunais objeto de programas de recuperação de atrasos processuais									√
Eficiência	Desvio face ao prazo estabelecido (em semanas)					√				
Eficiência	Desvio face ao prazo estabelecido para a elaboração do Manual (em semanas)					√				
Eficiência	Desvio face ao prazo de apresentação de estudo (em semanas)					√				
Qualidade	N.º de cursos disponibilizados na plataforma <i>elearning</i>			√						
Qualidade	Grau médio de satisfação no inquérito aos particulares utilizadores do correio eletrónico para contato com a DSIC (escala de 1 a 5)						√			
Qualidade	Grau médio de satisfação no inquérito aos Tribunais relativamente ao atendimento telefónico e por correio eletrónico prestado pela DSIC (escala de 1 a 5)						√			
Qualidade	N.º de matérias objeto de definição de procedimentos				√					
<b>Biblioteca Nacional de Portugal</b>										
Eficácia	Tempo de processamento de DL corrente (entre 45-55 dias)									√
Eficácia	% de aumento de conteúdos da BND (entre 15-19%; valor de referência 1.536.715)									√
Eficácia	N.º de iniciativas (entre 5-7)				√					
Eficácia	N.º de projetos e redes (entre 6-8)				√					
Eficiência	% de crescimento da receita (entre 8-12%; valor de referencia 225.000,00)			√						

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Biblioteca Nacional de Portugal (Cont.)</b>										
Eficiência	Colocar em funcionamento a Casa Forte (entre 15 julho e 15 agosto)		√							
Eficiência	Transferir para a Torre as coleções especiais (entre 1 de maio e 30 junho)		√							
Eficiência	Prazo de execução (entre 30 outubro e 31 dezembro)				√					
Qualidade	N.º de organizações participantes (entre 18 e 22)			√						
Qualidade	Nº de ações realizadas (entre 2-4)									√
Qualidade	Nº de exposições e mostras (entre 18-22)									√
Qualidade	Nº de outros eventos (60-70 lançamentos, confªs, cursos, seminários, etc.)									√
Qualidade	Nº de projetos de investigação apoiados (entre 4-8 projetos)									√
<b>Direção-Geral das Artes</b>										
Eficácia	Taxa de apreciação (candidaturas a apoios quadrienal, bienal e anual): n.º de candidaturas apreciadas/número de candidaturas admitidas*100				√					
Eficácia	Taxa de apreciação (candidaturas a acordos tripartidos): n.º de candidaturas apreciadas/número de candidaturas admitidas*100				√					
Eficácia	Taxa de apreciação (apoios pontuais): n.º de candidaturas apreciadas/número de candidaturas admitidas*100				√					
Eficácia	Taxa de contratualização (apoios quadrienal, bienal e anual): n.º de projetos contratualizados/n.º de candidaturas selecionadas*100				√					
Eficácia	Taxa de contratualização (candidaturas a acordos tripartidos): n.º de projetos contratualizados/n.º de candidaturas selecionadas*100				√					
Eficácia	Taxa de contratualização (apoios pontuais) n.º de projetos contratualizados/n.º de candidaturas selecionadas*100				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral das Artes (Cont.)</b>										
Eficácia	Taxa de execução financeira planeada em PIDDAC: percentagem do montante pago/percentagem do montante disponível*100									√
Eficácia	Taxa de verificação: n.º de candidaturas verificadas/n.º de candidaturas apresentadas*100					√				
Eficácia	Taxa de apreciação; n.º de candidaturas apreciadas/n.º de candidaturas admitidas*100					√				
Eficácia	Taxa de contratualização: n.º de projetos contratualizados/n.º de candidaturas selecionadas*100									√
Eficácia	Taxa de execução financeira em PIDDAC: percentagem do montante pago/percentagem do montante disponível*100									√
Eficiência	Prazo de elaboração de manual de procedimentos interno					√				
Eficiência	Prazo de desenvolvimento e implementação da plataforma eletrónica de gestão de candidaturas					√				
Qualidade	Prazo de definição de formulário de recolha de informação pelas CAA					√				
Qualidade	Prazo de definição de formulário online de registo de visitas das CAA					√				
Qualidade	Número de visitas realizadas pelas CAA às entidades apoiadas									√
Qualidade	Prazo para elaboração de diagnóstico de necessidades de formação			√						
Qualidade	Prazo para elaboração de plano de formação			√						
Qualidade	Prazo para elaboração do relatório de formação			√						
Qualidade	Prazo para a elaboração de plano de formação			√						
Qualidade	Prazo para a elaboração de relatório de formação			√						
Qualidade	Número de <i>newsletters</i> enviadas para uma <i>mailing list</i> da DGARTES				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral das Artes (Cont.)</b>										
Qualidade	Número de entidades abrangidas pelo plano de divulgação pelos meios de comunicação social				√					
Qualidade	Prazo para a apresentação do estudo final de acompanhamento e avaliação de 2012									√
Qualidade	Prazo para a apresentação de relatório trimestral de acompanhamento e avaliação de 2012									√
Qualidade	Número de e-books de catálogos e partituras publicadas pela DGARTES disponibilizados para distribuição/venda online pela MARKA									√
<b>Direção-Geral da Saúde</b>										
Eficácia	Elaborar e discutir os cadernos de implementação (em meses)					√				
Eficácia	Publicar no site os diferentes cadernos de implementação (em meses)					√				
Eficácia	Taxa de cobertura vacinal para a vacina pentavalente (DTPa-Hib-VIP) aos 2 anos (%)									√
Eficácia	Taxa de cobertura vacinal para VASPR II (sarampo, parotidite e rubéola) aos 7 anos (%)									√
Eficácia	Ação de prevenção primária concertada com todos os programas prioritários (em meses)				√					
Eficácia	Divulgar e implementar a agenda da cooperação em saúde (em meses)		√							
Eficácia	Remeter informação sobre iniciativas relevantes para divulgação na rede ePORTUGUÊSe (%)				√					
Eficácia	Colaborar na elaboração da agenda de investigação em saúde (em meses)			√						
Eficácia	Relatório com avaliação da taxa de redução de recurso às urgências (em meses)									√
Eficiência	Definir modelo e processo de divulgação pública das atividades de representação internacional (em meses)		√							

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Saúde (Cont.)</b>										
Eficiência	Atualizar e divulgar as atividades de representação internacional (%)		√							
Eficiência	Elaborar proposta conjunta de rede de referência para os comportamentos aditivos e dependências (em meses)					√				
Eficiência	Elaborar proposta de rede de referência em oncologia (em meses) % de implementação de unidades					√				
Eficiência	Coordenadoras Funcionais da Diabetes em ACES (Agrupamentos de Centros de Saúde)				√					
Eficiência	Elaborar uma proposta de rede de referência da infeção VIH/sida (em meses)					√				
Eficiência	Nº experiências piloto implementadas no âmbito da rede de cuidados continuados integrados de saúde mental									√
Eficiência	Elaborar proposta de regulamentação a apresentar à tutela (em meses)					√				
Eficiência	Coordenar o registo das bases de dados e sistemas de informação no diretório de informação em saúde (em meses)		√							
Eficiência	Registar as bases de dados e sistemas de informação da DGS no diretório de informação em saúde (em meses)					√				
Eficiência	Nº de integrações efetivas com outras unidades do SNS				√					
Qualidade	% certificados de óbito registados no SICO (por instituição participante no período experimental)									√
Qualidade	% certificados de óbito registados no SICO por instituição participante									√
Qualidade	Interoperabilidade entre o SICO e o sistema de informação do CODU (em meses)				√					
Qualidade	% de processos de acreditação iniciados até 30 dias após solicitação									√
Qualidade	Nº estabelecimentos inspecionados									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
		<b>Direção-Geral da Saúde (Cont.)</b>								
Qualidade	Nº de normas clínicas/orientações atualizadas									√
Qualidade	Nº de normas clínicas de prescrição de medicamentos, meios complementares de diagnósticos e terapêutica e dispositivos médicos									√
Qualidade	Nº de relatórios de auditorias clínicas às normas									√
Qualidade	Nº de normas clínicas/orientações sobre notificação de micro-organismos, consumo de antibióticos e infeções associadas aos cuidados de saúde									√
Qualidade	Nº relatórios periódicos de análise das notificações									√
Qualidade	Nº de relatórios periódicos de análise das reclamações						√			
Qualidade	Elaborar proposta de metodologia de inquérito global periódico do grau de satisfação dos utentes do SNS (em meses)		√							
Qualidade	Elaborar Painel Nacional de base familiar para a monitorização do estado de saúde (em meses)		√							
Qualidade	Nº participações em exercícios de <i>Health Impact Assessment</i>									√
Qualidade	Taxa de participação em formação (%)			√						
Qualidade	Proporção acumulada de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma ação de formação desde 2011 (%)			√						
<b>Instituto da Defesa Nacional</b>										
Eficácia	Número de "policy papers" ou "strategic papers" resultantes dos projetos no ano n									√
Eficácia	Número de cursos realizados com duração mínima de 24 horas						√			
Eficácia	Número de cursos				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Instituto da Defesa Nacional (Cont.)</b>										
Eficácia	Número total de seminários nacionais e internacionais					√				
Eficiência	Taxa de execução do orçamento aprovado				√					
Eficiência	valor total das propinas cobradas/valor das Despesas com os curso-%				√					
Eficiência	Número de colaboradores abrangidos			√						
Qualidade	Monitorização aferida através de questionários. % da prestação de atividades aferida com Satisfeito e Muito satisfeito					√				
<b>Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género</b>										
Eficácia	Taxa de execução do plano de promoção do <i>mainstreaming</i> de género									√
Eficácia	Taxa de incremento das parcerias com entidades públicas, designadamente Administração Central e Local				√					
Eficácia	Taxa de execução do plano de auditorias/accompanhamento técnico aos projetos aprovados no âmbito do Secretariado Técnico				√					
Eficácia	Taxa de execução das atividades previstas no plano de atividades no âmbito do POPH									√
Eficácia	Taxa de execução dos mecanismos de coordenação central da aplicação IV PNI									√
Eficácia	Taxa de execução dos mecanismos de coordenação central da aplicação IV PNCVD									√
Eficácia	Taxa de execução dos mecanismos de coordenação central da aplicação II PNCTSH									√
Eficácia	Taxa de execução dos mecanismos de coordenação central da aplicação do Plano Nacional de Ação para implementação da Resolução CSNU 1325 (2000) sobre Mulheres, Paz e Segurança (2009-2013)									√
Eficácia	Taxa de execução dos mecanismos de coordenação central da aplicação do Programa de Ação para a eliminação da Mutilação Genital Feminina									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Cont.)</b>										
Eficiência	N.º de iniciativas com impacto na redução da despesa do funcionamento da CIG				√					
Eficiência	Taxa de execução do Plano de Comunicação previsto					√				
Eficiência	Taxa de incremento de boas práticas			√						
Qualidade	Nível de Satisfação dos Utilizadores						√			
Qualidade	Taxa de execução do plano de formação aprovado			√						
Qualidade	Nível de Satisfação dos Colaboradores						√			
<b>Gabinete para os Meios de Comunicação Social</b>										
Eficácia	Prazo da realização da análise crítica aos aspetos normativos e procedimentais com base na experiência de aplicação do quadro legal de incentivos (em dias)					√				
Eficácia	Nº de reuniões do Grupo de Reflexão Media e Deficiência					√				
Eficácia	Prazo de realização do colóquio sobre a acessibilidade dos media às pessoas com deficiência (em dias)						√			
Eficácia	Elaborar relatório de reflexão					√				
Eficácia	Auscultar os interlocutores-chave do setor sobre a temática				√					
Eficácia	Elaborar propostas de posicionamento nacional sobre consultas públicas europeias sobre a matéria					√				
Eficácia	Realização de um colóquio sobre a temática					√				
Eficiência	Prazo de realização de ação de fiscalização às publicações e rádios beneficiárias de incentivos					√				
Qualidade	Percentagem de trabalhadores com acesso à formação profissional			√						

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral das Autarquias Locais</b>										
Eficácia	Prazo médio de análise dos processos					√				
Eficiência	N.º de dias gastos (final mês seguinte ao termo do trimestre)					√				
Eficiência	Data de entrega do relatório anual									√
Eficiência	Data de entrega do relatório semestral									√
Eficiência	N.º de dias gastos (final mês seguinte ao termo do trimestre)					√				
Eficiência	N.º de dias após confirmação por ROC ou SROC ou IGF					√				
Qualidade	Data de disponibilização de aplicação informática sobre expropriações e servidões administrativas					√				
Qualidade	Nº de colaboradores abrangidos por ações de formação (meta anual)			√						
<b>Centro Jurídico</b>										
Eficácia	Taxa de decisões favoráveis ou de antecipação, mediante análise jurídica produzida em fase inicial do processo, de elevado risco de decisão desfavorável (%)									√
Eficiência	Número de guias práticos elaborados				√					
Qualidade	% de dirigentes e trabalhadores abrangidos por formação profissional			√						
<b>Direção-Geral da Educação</b>										
Eficácia	Data de elaboração de documentos preparatórios para a produção legislativa necessária à regulamentação do ensino recorrente									√
Eficácia	Data de elaboração da versão preliminar das orientações pedagógicas para as creches									√
Eficácia	Data de elaboração de dois referenciais de educação para a cidadania									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral da Educação (Cont.)</b>										
Eficácia	N.º de encontros regionais de partilha de experiências dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária				√					
Eficácia	N.º de docentes que concluem a formação em educação especial promovida pela DGE						√			
Eficiência	Data de implementação de um sistema de gestão documental e desmaterialização dos procedimentos internos			√						
Eficiência	N.º de relatórios trimestrais de execução física e financeira				√					
Eficiência	Tempo médio de espera (dias)					√				
Qualidade	Grau médio de satisfação dos participantes em iniciativas de formação e outros eventos organizados pela DGE (escala de 1 a 5)					√				
<b>Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência</b>										
Eficácia	Percentagem de resultados de operações estatísticas disponibilizadas com atraso face ao total de operações estatísticas desenvolvidas pela DGEEC									√
Eficácia	N.º de estudos disponibilizados									√
Eficácia	Data de disponibilização de requisitos técnicos e funcionais para o desenvolvimento do SIGA - Sistema Integrado de Gestão do Aluno				√					
Eficácia	Data da disponibilização dos módulos com informação relativa a pessoal docente, turmas, pessoal não docente e informação financeira				√					
Eficácia	Número de publicações de informação estatística disponibilizadas									√
Eficiência	Número de soluções implementadas									√
Eficiência	Data de entrada em funcionamento				√					
Qualidade	Data da implementação do sistema de gestão da qualidade				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
	<b>Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências</b>									
Eficácia	Produção de um documento de linhas orientadoras para intervenção preventiva nos CAD (em meses)									√
Eficácia	Produção de um documento de normas e orientações técnicas específicas no âmbito da dissuasão (em meses)									√
Eficácia	Difusão documento de linhas orientadoras para intervenção preventiva nos CAD (em meses)									√
Eficácia	Divulgação do documento de normas e orientações técnicas específicas no âmbito da dissuasão (em meses)									√
Eficácia	Desenvolvimento de um documento de Modelo de Avaliação de Intervenção Preventiva (em meses)									√
Eficácia	Apresentação de uma Proposta de Rede de Referência para os CAD (em meses)									√
Eficácia	Número de projetos financiados e acompanhados ao abrigo do Programa Operacional de Respostas Integradas (PORI)				√					
Eficácia	Elaboração de Plano de Formação em matéria de Dependências sem substâncias (em meses)			√						
Eficácia	Apresentação, à tutela, de proposta de Plano Nacional para a Redução dos Comportamentos Aditivos e Dependências 2013- 2020 (em meses)									√
Eficácia	Dinamização da área de validação de materiais do diretório do álcool (em meses)		√							
Eficiência	Produção de documento sobre metodologias, indicadores e circuitos de recolha de informação para a rede de referência, com base no SIM (meses)									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (Cont.)</b>										
Eficiência	Registar as bases de dados e sistemas de informação no Diretório de Informação em Saúde (em meses)					√				
Eficiência	Proposta de regulamentação a apresentar à tutela (em meses)					√				
Eficiência	Proposta de harmonização da monitorização dos projetos com apoio financeiro (meses)			√						
Eficiência	Cumprimento dos prazos de resposta aquando do pedido de emissão de parecer (%)					√				
Eficiência	Divulgação e atualização permanente das atividades de representação internacional (%)				√					
Qualidade	Elaboração e divulgação do Relatório Anual sobre a Situação do País em matéria de Drogas e Toxicodependências – 2012 (em meses)									√
Qualidade	Elaboração e divulgação do Relatório Anual sobre a Situação do País em matéria de Álcool – 2012 (em meses)									√
Qualidade	Proporção acumulada de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma ação de formação desde de 2011 (%)			√						
Qualidade	Proposta de plano de comunicação Interna (em meses)			√						
<b>Direção-Geral de Política do Mar</b>										
Eficácia	Número de documentos da revisão da ENM 2006									√
Eficácia	Número de relatório de progresso relativo à criação da conta satélite para a economia do Mar									√
Eficácia	Número de relatórios de acompanhamento e a avaliação do PMP									√
Eficácia	Número de reuniões dos pontos focais e da CIAM realizadas				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral de Política do Mar (Cont.)</b>										
Eficácia	Resposta a solicitações enquadradas no acompanhamento da estratégia de atuação internacional no âmbito do Mar (número de respostas/número de solicitações x 100)				√					
Eficácia	Resposta a solicitações no âmbito da participação no Committee for the Implementation of the IMP e na sua eventual evolução e em reuniões externas no âmbito da representação no High-Level Focal Point Group da IMP da EU e Grupo Especificados da CE (número de reuniões agendadas/número de reuniões com a participação assegurada*100)				√					
Eficácia	Respostas a solicitações no âmbito da assistência técnica a prestar à Comissão da União Africana CPLP, Bilaterais e Multilaterais (número de respostas/número de solicitações x 100)				√					
Eficácia	Respostas a solicitações no âmbito da cooperação técnica com a Noruega conforme o MoU celebrado no quadro do EEA Grants na componentente "Strengthen the Bilateral Relations" (número de respostas/número de solicitações x 100)				√					
Eficácia	Respostas a solicitações no âmbito da participação em eventos relacionados com o Mar (número de respostas/número de solicitações x 100)				√					
Eficácia	Data de conclusão da preparação da implementação do programa (inclui elaboração do sistema de monitorização e controlo)									√
Eficácia	Número dos relatórios de diagnóstico da formação em profissões marítimas e Plano de Ação para o fomento da formação neste domínio									√
Eficácia	Número de relatórios no âmbito do projeto "Transboundary Planning in the European Atlantic"									√
Eficácia	Número de relatórios no âmbito do processo para a criação de novas áreas para a aquicultura <i>offshore</i>									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral de Política do Mar (Cont.)</b>										
Eficácia	Número de relatórios relativos à preparação do Plano de Ação da Náutica (Portugal Náutico)									√
Eficácia	Número de documentos elaborados no âmbito do desenvolvimento da capacidade nacional CISE e PANDAM@R e do acompanhamento e coordenação nacional do CISE									√
Eficácia	Número de relatórios referentes ao desenvolvimento do conceito da Política Nacional para a Informação do Mar									√
Eficácia	Número de relatórios com a identificação das entidades com responsabilidades na área da vigilância e monitorização das atividades humanas no mar, respetivas competências e responsabilidades na área									√
Eficiência	Número de ações que concorrem para a gestão espacial					√				
Eficiência	Número de ações que concorrem para o desenvolvimento do Sistema				√					
Qualidade	Percentagem de colaboradores em ações de formação			√						
Qualidade	Número de ações que concorrem para a gestão de capacidades			√						
<b>Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira</b>										
Eficácia	N.º médio de dias úteis para elaboração do Relatório		√							
Eficácia	Data de implementação do BI									√
Eficácia	Data de apresentação do Relatório Preliminar sobre o impacto das agregações									√
Eficiência	Data de implementação do <i>software</i> de monitorização da infraestrutura da rede informática			√						
Qualidade	Número de documentos a disponibilizar				√					
Qualidade	% de Municípios com dados disponíveis para consulta									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
	<b>Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais</b>									
Eficácia	Prazo médio de entrega de dossier técnico, na área das relações internacionais, ao GSEC, antes da data das reuniões.					√				
Eficácia	Prazo médio para elaboração de relatórios, no âmbito de reuniões Internacionais, a contar a partir do 1.º dia útil seguinte à participação nas reuniões.					√				
Eficácia	Prazo médio para elaboração de relatórios, no âmbito de reuniões interministeriais e de comissões realizadas em Portugal, a contar a partir do dia útil seguinte às reuniões.					√				
Eficácia	# novos estudos divulgados									√
Eficácia	# <i>working papers</i> de acompanhamento de iniciativas e medidas anuais e plurianuais da área da cultura integradas em "Planos Nacionais" e "Programas de Ação"									√
Eficácia	Prazo médio de instrução dos processos de alteração orçamental (dias úteis), a contar da data do envio dos processos devidamente instruídos				√					
Eficácia	Taxa de respostas a solicitações de entidades nacionais (MNE) e comunitárias (EU, REPER).				√					
Eficácia	Grau de cumprimento de prazos de solicitações de entidades nacionais (MNE) e comunitárias (EU, REPER).				√					
Eficiência	Prazo para elaborar Relatórios de monitorização da execução orçamental dos serviços e organismos da área da Cultura (entregues até 30 dias úteis após o final de cada trimestre)				√					
Eficiência	Prazo de criação e disponibilização de base de dados da Rede de Interlocação no domínio do Direito de Autor e Direitos Conexos (dias de calendário)					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (Cont.)</b>										
Eficiência	Prazo de elaboração de relatório de monitorização dos QUAR dos serviços e organismos da área da Cultura (dias de calendário), a contar da data da disponibilização da informação pelos serviços.					√				
Eficiência	Prazo para elaboração de Relatório de monitorização do Plano de Formação do GEPAC (após fecho do Semestre - 1º)					√				
Eficiência	Taxa de redução da despesa por implementação de medidas de racionalização			√						
Qualidade	Prazo de elaboração e implementação do plano de classificação do GEPAC de acordo com a macroestrutura funcional					√				
Qualidade	Prazo de elaboração e divulgação do código de conduta do GEPAC			√						
Qualidade	Prazo de elaboração e implementação de inquéritos de satisfação			√						
Qualidade	# de dirigentes com ações frequentadas			√						
Qualidade	# de trabalhadores com ações frequentadas			√						
<b>Direção-Geral de Alimentação e Veterinária</b>										
Eficácia	Nº de novos planos de ação									√
Eficácia	Nº de novos sistemas implementados									√
Eficácia	Data de conclusão da avaliação dos processos de produtos fitofarmacêuticos pendentes até 2012									√
Eficácia	Data de conclusão da avaliação dos processos de produtos fitofarmacêuticos submetidos por procedimento comunitário até ao final de 2012									√
Eficiência	Nº de processos cuja informação é gerida numa ótica de integração com recurso às TIC			√						

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral de Alimentação e Veterinária (Cont.)</b>										
Eficiência	Nº de processos de aquisição através das plataformas eletrónicas					√				
Eficiência	Nº de controlos efetuados no âmbito do PCOL					√				
Eficiência	Taxa de conversão das explorações de suínos									√
Qualidade	Nº de novos serviços disponibilizados no portal da DGAV					√				
Qualidade	Nº de horas com formação específica dos recursos humanos vertentes técnicas			√						
Qualidade	Taxa de cobertura da formação			√						
Qualidade	Nº de ações promovidas pelas unidades orgânicas destinadas aos operadores			√						
<b>Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas</b>										
Eficácia	# de apoios a obras publicadas no estrangeiro e a presenças de autores, feitas direta ou indiretamente.									√
Eficácia	# de iniciativas desenvolvidas pela DGLAB ou por associações e instituições que prossigam os mesmos objetivos em articulação com a DGLAB.									√
Eficácia	Data de apresentação de Relatório contendo resultados e análises do inquérito efetuado.									√
Eficácia	Data de apresentação de Relatório contendo proposta de adaptação do arquivo digital RODA aos objetivos da arquitetura apresentada.					√				
Eficiência	# de imagens disponibilizadas									√
Eficiência	# de registos descritivos disponibilizados									√
Eficiência	Taxa de execução orçamental.			√						
Eficiência	Data de remessa, para aprovação, do instrumento de avaliação construído.				√					

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (Cont.)</b>										
Eficiência	# de monitorizações sobre o estado de conservação dos imóveis afetos à DGLAB com base na aplicação do instrumento de avaliação				√					
Qualidade	Data de validação, apuramento e divulgação dos resultados do questionário estatístico da DGLAB					√				
Qualidade	Data da publicação traduzida da edição revista e atualizada das orientações da IFLA									√
Qualidade	Data de apresentação do relatório preliminar sobre recursos e serviços das bibliotecas da RNBP									√
Qualidade	Data da instituição do Prémio de Boas Práticas nas bibliotecas públicas da RNBP									√
Qualidade	# de ações de formação concretizadas			√						
Qualidade	Data de celebração de um contrato com a GERAP I.P. de mera partilha de plataforma				√					
<b>Direção-Geral do Património Cultural</b>										
Eficácia	Nº. de parcerias estabelecidas			√						
Eficácia	Nº. de intervenções realizadas									√
Eficácia	Nº de exposições									√
Eficiência	% de redução face ao orçamento aprovado			√						
Eficiência	% de redução face ao orçamento aprovado			√						
Eficiência	Prazo global para implementação do sistema				√					
Eficiência	Prazo global para implementação do sistema				√					
Qualidade	Nº. de ações de programação cultural									√
Qualidade	Nº. de encontros técnico científicos									√

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
	<b>Direção-Geral do Património Cultural (Cont.)</b>									
Qualidade	Nº de ações de divulgação e difusão do património cultural									√
Qualidade	Nº de FAQs a disponibilizar					√				
Qualidade	Nº. de processos de credenciação					√				
Qualidade	Nº. de reuniões e /ou ações de formação			√						
Qualidade	Nº. de ações de apoio/ consultadoria					√				
Qualidade	Nº de ações de apoio/consultadoria					√				
Qualidade	Nº. de projetos participados									√
Qualidade	Nº. de ações de formação e desenvolvimento/ estágios orientados			√						
Qualidade	Nº de planos de segurança atualizados e validades					√				
Qualidade	Nº. de ações de sensibilização e formação			√						
	<b>Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS</b>									
Eficácia	Número de documentos (notas técnicas e análises) produzidos									√
Eficácia	Número de estudos concluídos									√
Eficácia	Número de respostas a pedidos de informação						√			
Eficácia	Número de projetos apoiados nos PALOP e em Timor-Leste				√					
Eficácia	Número de ações de coordenação					√				
Eficácia	Número de reuniões de coordenação					√				

**Tabela III.1:** Associação entre os indicadores divulgados pelas DG relativamente ao ano de 2013 e os critérios da CAF (Cont.)

Tipo de Objetivo	Indicadores por DG	Liderança	Planeamento e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Resultados Relativos às Pessoas	Resultados de Responsabilidade Social	Resultados do Desempenho Chave
<b>Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS (Cont.)</b>										
Eficácia	Período máximo de dias úteis para a conclusão da análise comparada dos Relatórios de Atividades e autoavaliações após a homologação pela tutela da avaliação final de desempenho de todos os organismos do MTSS					√				
Eficácia	Relatório Mensal da execução orçamental dos organismos do Programa Orçamental (PO14)				√					
Eficácia	Número de publicações editadas									√
Eficiência	Antecipar o prazo, em dias úteis, de reportes enviados/registados à DGO		√							
Eficiência	Reduzir os custos com consumíveis			√						
Qualidade	Número de relatórios de gestão apresentados mensalmente									√
Qualidade	Concretização do trabalho de inventariação e estruturação da informação				√					
Qualidade	Criação e disponibilização de uma publicação com indicadores estatísticos		√							
Qualidade	Percentagem de colaboradores a frequentar, pelo menos uma ação de formação, em temáticas relacionadas com as áreas de atuação do GEP			√						

## Apêndice IV - Legislação

- Código do Procedimento Administrativo (CPA)

  - Decreto-lei n.º442/91, de 15 de novembro (Aprovação)

  - Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro (1ª Revisão)

  - Lei n.º 42/2014, de 11 de julho (Novo CPA)

- Constituição da República Portuguesa (CRP)

  - Decreto de 10/04 de 1976 (Aprovação)

  - Lei n.º 1/2005, de 12/08 (Versão Atual)

- Diploma que instituiu o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

  - Decreto-Lei n.º166-A/99, de 13 de maio

- Diploma que reviu o Sistema Português da Qualidade

  - Decreto-lei n.º4/2002, de 4 de janeiro

- Lei de Acesso aos Documentos Administrativos (LADA)

  - Lei n.º65/93, de 26 de agosto

- Lei do Orçamento de Estado para 2009

  - Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro

- Lei do Orçamento de Estado para 2011

  - Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro

- Lei do Orçamento de Estado para 2013

  - Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

- Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro, que aprova a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência.

  - Decreto-Lei n.º266 G/2012 de 31 de dezembro

- Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Lei n.º10/2004, de 22 de março (Aprovação)

Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro (Lei atual)