



Guia de Orientação para a Construção do QUAR de 2010 Serviços Externos

Equipa do ISCTE-IUL:

Generosa do Nascimento

Carla Conde



Índice

CAPÍTULO I – A Avaliação de Desempenho e o SIADAP	6
1.1. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).....	6
CAPÍTULO II – O Processo SIADAP I nos Serviços Externos do MNE	9
2.1. Caracterização dos Serviços Externos do MNE.....	9
2.2. O SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços	10
2.3. Construção do QUAR	12



Índice de Figuras

Figura 1 - Objectivos Estratégicos das Postos Bilaterais	19
Figura 2 - Objectivos Estratégicos dos Postos Multilaterais	19
Figura 3 - Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa1)	20
Figura 4 - Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 1)	20
Figura 5 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 2) ...	21
Figura 6 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa1)	21
Figura 7 – Exemplo Postos Multilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 2)	22
Figura 8 – Exemplo Postos Bilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficácia.....	22
Figura 9- Exemplo Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficiência.....	23
Figura 10 - Exemplo Postos Multilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficiência.....	24
Figura 11 - Exemplo Postos Bilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Qualidade.....	24
Figura 12 - Exemplo Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Qualidade.....	25
Figura 13 – Exemplo Postos Bilaterais - Eliminação de Indicadores	25
Figura 14 – Exemplo Postos Bilaterais - Eliminação de Indicadores	26
Figura 15 - Exemplo Postos Multilaterais - Eliminação de Indicadores	26
Figura 16 - Exemplo Postos Multilaterais - Eliminação de Indicadores	27
Figura 17 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição da Ponderação dos Objectivos	27
Figura 18 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição da Ponderação dos Objectivos..	28
Figura 19 – Exemplo Postos Bilaterais - Identificação dos Resultados dos Indicadores nos Anos Anteriores	28
Figura 20 - Exemplo Postos Multilaterais - Identificação dos Resultados dos Indicadores nos Anos Anteriores	28



Figura 21 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição das Metas dos Indicadores	29
Figura 22 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição das Metas dos Indicadores.....	30
Figura 23 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição do Peso/Ponderação dos Indicadores	30
Figura 24 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição do Peso/Ponderação dos Indicadores.....	30
Figura 25 - Pontuação dos Recursos Humanos por Grupo.....	31
Figura 26 - Exemplo Cálculo Pontuação Recursos Humanos.....	32
Figura 27 - Objectivos Mais Relevantes do Serviço	33
Figura 28 - Recursos Financeiros	33
Figura 29 - Exemplo Preenchimento Recursos Financeiros.....	33
Figura 30 - Fontes de Verificação – Postos Bilaterais.....	34
Figura 31 - Fontes de Verificação – Postos Multilaterais	35

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objectivos Estratégicos, Objectivos Operacionais, Indicadores, Fórmulas de Cálculo e Metas propostos para as Embaixadas com Postos e Missões Temporárias (Postos Bilaterais).....	14
Tabela 2 - Objectivos Estratégicos, Objectivos Operacionais, Indicadores, Fórmulas de Cálculo e Metas propostos para as Missões e Representações Permanentes (Postos Multilaterais)	17
Tabela 3 - Exemplo Identificação dos Objectivos Mais Relevantes	31



Introdução

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que institui o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), houve a necessidade de, no Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), serem criadas condições de articulação quer com o sistema de planeamento quer entre os diversos Serviços. No MNE, é a Secretaria-Geral a quem estão atribuídas as competências de planeamento, estratégia e avaliação pelo que passa a ser sua incumbência a dinamização do processo de avaliação e o acompanhamento dos resultados dos Serviços (SIADAP 1).

O “Guia de Orientação para a Construção do QUAR de 2010 – Serviços Externos” tem como objectivo, ser um instrumento de apoio aos Serviços Externos do MNE na implementação, acompanhamento e avaliação do SIADAP 1.

A estrutura deste documento encontra-se dividida em duas partes, sendo a primeira relativa ao enquadramento dos principais pressupostos do SIADAP e a segunda relacionada, propriamente, com o processo do SIADAP nos Serviços Externos do MNE.



CAPÍTULO I – A Avaliação de Desempenho e o SIADAP

1.1. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)

A Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, institui o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). O SIADAP é um sistema que integra a gestão e avaliação do desempenho “que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais colaboradores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

1.1.1. Âmbito de Aplicação do SIADAP

Este sistema tem uma disposição de aplicação universal à administração central, regional e autárquica. A lei prevê, no entanto, mecanismos de flexibilidade e adaptação que lhe permitirão enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão.

1.1.2. Princípios Gerais do SIADAP

O SIADAP subordina-se aos seguintes princípios:

- Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;
- Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
- Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assentes em indicadores de desempenho;



- Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
- Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

1.1.3. Objectivos do SIADAP

O SIADAP tem como objectivos:

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos;
- Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado;



- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através da informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

1.1.4. Subsistemas do SIADAP

O SIADAP aplica-se aos Serviços, Dirigentes e Colaboradores da Administração Pública. Desta forma este encontra-se subdividido em 3 subsistemas:

- O subsistema 1 - **SIADAP 1** refere-se à Avaliação de Desempenho dos Serviços;
- O subsistema 2 - **SIADAP 2** refere-se à Avaliação de Desempenho dos Dirigentes;
- O subsistema 3 - **SIADAP 3** refere-se à Avaliação de Desempenho dos Colaboradores.

A Avaliação de Desempenho dos subsistemas é determinada de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, bem como dos objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e colaboradores.

1.1.5. Ciclo de Gestão do SIADAP

Nos Serviços Externos do MNE, o SIADAP integra as seguintes fases:

- Elaboração e apresentação de proposta de Objectivos Estratégicos e Operacionais pela Secretaria-Geral do MNE;
- Aprovação da proposta pelo Ministro;
- Fixação dos objectivos pelos Postos Bilaterais ou Postos Multilaterais para o ano seguinte, tendo em conta a proposta aprovada pelo Ministro, a sua missão e as suas atribuições;
- Monitorização e eventual revisão dos objectivos do Posto Bilateral ou Multilateral e dos colaboradores, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- Elaboração do relatório de auto-avaliação.



CAPÍTULO II – O Processo SIADAP I nos Serviços Externos do MNE

O presente documento pretende ajudar os Serviços Externos na implementação do SIADAP 1 – Avaliação de Desempenho dos Serviços, sendo, desta forma, um guia de orientação à construção do QUAR.

Devido à especificidade dos Serviços Externos, houve a necessidade de se efectuar algumas adaptações à implementação do SIADAP 1, destacando-se, a título de exemplo, a exclusão da componente “Recursos Financeiros” no ano de 2010 (ver 2.3.2.7).

2.1. Caracterização dos Serviços Externos do MNE

O processo de avaliação do SIADAP, a quem se destina este manual, abrange:

a) **Embaixadas (e postos consulares em cada país) e missões temporárias:**

Abuja	Bucareste	Islamabad	Nicósia	Singapura
Adis Abeba	Budapeste	Jacarta	Nova Deli	Sófia
Andorra	Buenos Aires	Kiev	Oslo	Tallinn
Ankara	Cairo	Kinshasa	Ottawa	Teerão
Argel	Copenhaga	La Valletta	Paris	Telavive
Atenas	Camberra	Lima	Pequim	Tóquio
Bangucoque	Caracas	Liubliana	Praga	Trípoli
Belgrado	Dakar	Londres	Cidade da Praia	Tunes
Berlim	Díli	Luanda	Pretória/ Cabo	Varsóvia
Berna	Dublin	Luxemburgo	Rabat	Santa Sé
Bissau	Estocolmo	Madrid	Riga	Viena
Bogotá	Haia	Maputo	Roma	Vilnius
Brasília	Harare	Cidade do México	Riade	Washington
Bratislava	Havana	Montevideu	S. Tomé	Zagrebe
Bruxelas	Helsínquia	Moscovo	Santiago do Chile	Ramalah
		Nairobi	Seul	Sarajevo

b) **Missões e representações permanentes (8):**

Missão Permanente de Portugal junto do Conselho da Europa

Delegação Portuguesa junto da Organização do Tratado do Atlântico Norte (DELNATO)

Missão Permanente junto dos Organismos e Organizações Internacionais em Genebra e do Departamento Europeu das Nações Unidas

Delegação Permanente junto da Organização, Cooperação e de Desenvolvimento Económicos

Representação Permanente de Portugal junto da Organização das Nações Unidas

Representação Permanente de Portugal junto da OSCE

Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia



Missão Permanente de Portugal junto da UNESCO

Os QUAR dos Serviços Externos são definidos em função destas áreas de jurisdição.

2.2. O SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços

O SIADAP 1 visa a gestão e avaliação do desempenho dos Serviços. Este sistema de avaliação pretende reforçar na Administração Pública uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicitação dos objectivos dos Serviços, tendo em conta a respectiva natureza, e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão.

O SIADAP 1, orientado para a avaliação de desempenho de cada Serviço, materializa-se formalmente no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), documento anual, sujeito à aprovação pela tutela e de publicitação obrigatória, cujos objectivos norteadores da sua elaboração são:

- a) a evidência da estratégia do serviço;
- b) a sistematização de objectivos e divulgação dos níveis de desempenho;
- c) a identificação de desvios e comparação entre meios e resultados;
- d) a facilitação do *benchmarking* entre serviços.

O QUAR deve ser construído e mantido a partir dos sistemas de informação existentes e integrar os seguintes elementos:

- Missão do serviço;
- Objectivos estratégicos plurianuais fixados superiormente;
- Objectivos operacionais anuais e sua ponderação;
- Indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação,
- Grau de realização de resultados obtidos na prossecução dos objectivos;
- Recursos disponíveis e planeados;
- Identificação dos desvios e respectivas causas;
- Avaliação final do desempenho do Serviço

A metodologia de suporte ao SIADAP 1, nos Serviços Internos e não aplicável aos Serviços Periféricos do MNE (ver pág. 8), baseia-se em 5 fases:



1ª fase – elaboração do QUAR, submissão à Secretaria-Geral do MNE (30 de Novembro do ano n-1) e aprovação pela Tutela;

2ª fase – elaboração dos Objectivos das Unidades Orgânicas (secções consulares e postos consulares dependentes);

3ª fase – monitorização;

4ª fase – auto-avaliação e envio à Secretaria-Geral do MNE;

5ª fase – divulgação.

A preparação do processo, relativo a cada ano civil, deve ter início no 2º semestre do ano anterior e ser enviado à Secretaria-Geral do MNE, até 30 de Novembro, para aprovação pela Tutela.

E, em simultâneo, preparada a actividade do próximo ano, através da discussão e elaboração dos Instrumentos de preparação do ano seguinte:

- Plano de Actividades
- Proposta de mapa de pessoal e
- QUAR

Este processo implica um forte envolvimento e liderança dos dirigentes máximos de cada organismo que o devem conduzir.

Deverão começar a ser preparados os documentos necessários ao encerramento do ano, e que reflectem a actividade do Serviço nesse mesmo ano, até 15 de Abril:

- Relatório de Actividades, integrando o Relatório de Auto-avaliação

De forma a assegurar a efectiva gestão do QUAR, compete:

- Ao Serviço – acompanhamento do QUAR (sua monitorização e identificação e apresentação de propostas de alteração, caso se afigurem necessárias).
- À Secretaria-Geral do MNE – compete a avaliação, acompanhamento e apoio aos QUAR do Ministério.

As modalidades de Avaliação dos Serviços suportam-se na Auto-Avaliação.

A Auto-Avaliação de cada Serviço é:

- Anual e obrigatória



- Baseada no QUAR
- Integra o Relatório de Actividades e deve ser enviada pelo Serviço à Secretaria-Geral para análise crítica
- Transmissão ao Governo da análise crítica

Ainda no processo de auto-avaliação, à Secretaria-Geral, compete a:

- Análise comparada das auto-avaliações dos serviços do Ministério
- Identificação dos serviços merecedores de distinção de mérito (com limite de 20% dos Serviços abrangidos)

A Avaliação dos Serviços, decorrente da média ponderada dos resultados evidenciados, assumirá uma das seguintes expressões:

- **Desempenho Bom** – Atingiu todos os objectivos superando alguns
- **Desempenho Satisfatório** – Atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes (aqueles que têm uma maior ponderação/peso – ver pág. 31)
- **Desempenho Insuficiente** – Não atingiu os objectivos mais relevantes (aqueles que têm uma maior ponderação/peso – ver pág. 31)

2.3. Construção do QUAR

Para a construção do QUAR nos Serviços Externos do MNE, definiram-se um conjunto de objectivos e indicadores visando uma estratégia de alinhamento e harmonização entre todos os Postos Bilaterais e Postos Multilaterais e a seguinte ponderação para as três dimensões do QUAR (Eficácia – 50%, Eficiência – 25% e Qualidade – 25%) transversal a todos os Serviços.

A construção do QUAR nos Serviços Externos baseia-se no modelo sugerido pela Secretaria-Geral e aprovado por S.Exa. MENE e comporta as seguintes fases:

1ª fase – selecção dos objectivos estratégicos;

2ª fase – selecção dos objectivos operacionais (anuais) e das respectivas ponderações, de acordo com as três tipologias:

- Objectivos de eficácia – Medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados – aferida pelo impacto, resultado e realização;



- Objectivos de eficiência – Relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- Objectivos de qualidade - Conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidões para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores – aferida pela percepção dos utilizadores e pela qualidade técnica e objectiva.

4ª fase – definição de alguns critérios de avaliação dos objectivos (metas e condições de superação e validação).

2.3.1. Apresentação dos Objectivos Transversais, Objectivos Operacionais e Indicadores Propostos

2.3.1.1. Embaixadas (e Postos Consulares de cada país) e Missões Temporárias (Postos Bilaterais) e Missões e Representações Permanentes (Postos Multilaterais)

Na Tabela 2, apresentam-se os objectivos estratégicos, objectivos operacionais e respectivos indicadores propostos para as Embaixadas Bilaterais. São igualmente apresentadas as fórmulas de cálculo de cada um dos indicadores, assim como as metas para alguns dos indicadores.

Na Tabela 3, apresentam-se os objectivos estratégicos, objectivos operacionais e respectivos indicadores propostos para as Missões e Representações Multilaterais. São igualmente apresentadas as fórmulas de cálculo de cada um dos indicadores, assim como as metas para alguns dos indicadores.



Tabela 1 - Objectivos Estratégicos, Objectivos Operacionais, Indicadores, Fórmulas de Cálculo e Metas propostos para as Embaixadas com Postos e Missões Temporárias (Postos Bilaterais)

PROPOSTA DE OBJECTIVOS E INDICADORES					
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	TIPOLOGIA	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
OE1. Assegurar uma adequada representação nacional na UE, nas formações e instituições europeias e valorizar a participação de Portugal na formulação das políticas e estratégias europeias nas sedes europeias e nas capitais bilaterais	Eficácia	Assegurar a execução do plano de actividades de representação nacional (reuniões de coordenação comunitária, briefings, seminários e conferências, etc.)	Taxa de execução do plano de actividades	$[(N.^{\circ} \text{ de actividades planeadas e executadas} / N.^{\circ} \text{ de actividades planeadas}) * 100]$	[90% a 95%]
OE2. Valorizar o papel da CPLP no plano internacional e aprofundar a coordenação e a cooperação no seu âmbito	Eficácia	Promover reuniões e outras acções de coordenação com parceiros da CPLP	Taxa de execução das actividades previstas	$[(N.^{\circ} \text{ de actividades previstas e executadas} / N.^{\circ} \text{ de actividades previstas}) * 100]$	[90% a 95%]
OE3. Reforçar a capacidade de penetração internacional dos agentes económicos portugueses e o investimento directo estrangeiro em Portugal	Eficácia	Assegurar uma forte articulação com associações e empresas portuguesas e locais	N.º de acções de diplomacia económica promovidas	Somatório das acções de diplomacia promovidas	a definir



PROPOSTA DE OBJECTIVOS E INDICADORES					
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	TIPOLOGIA	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
OE4. Garantir às Comunidades Portuguesas residentes no estrangeiro o pleno exercício dos seus direitos e uma eficaz protecção consular	Qualidade	Assegurar os princípios gerais que regem a actividade administrativa da acção consular.	Nº. de reclamações devidamente fundamentadas (ou % - variação em relação ao ano anterior)	Somatório das reclamações fechadas e fundamentadas	0 a 1
			Nível de Satisfação dos Utilizadores (opcional)	(Somatório do nível de avaliação)/N.º Respostas (n.º de utilizadores que responderam)	3 a 3,999
			Tempo médio de atendimento (comprovado e com fontes de verificação) (opcional)	(somatório do tempo de atendimento por utente/ N.º de atendimentos)	[10 a 15 min.]
			Tempo médio de espera do utente (comprovado e com fontes de verificação) (opcional)	(somatório do tempo de espera por utente/N.º de utentes atendidos)	[15 a 20 min.]
			Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	Data de apresentação da metodologia	15 a 30 de Novembro de 2010
	Eficiência	Garantir a protecção consular e o apoio social aos portugueses residentes no estrangeiro e às associações de solidariedade social, nos termos das leis nacionais e dos acordos internacionais em vigor	Nível do apoio social	[(Nº de casos com prestação de apoio/assistência face o Nº total de casos solicitados)*100]	90 a 95%
			Nível de apoio em casos de apátridas ou refugiados	[(Nº de casos com prestação de apoio/ assistência face o Nº total de casos solicitados)*100]	90 a 95%
			Nível de apoio em casos de detenção e prisão	[(Nº de casos com prestação de apoio/ assistência face o Nº total de casos solicitados)*100]	90 a 95%
	Eficiência	Garantir a prestação de informação financeira aos Serviços Centrais do MNE	Prazo de envio ao MNE da relação de despesas efectuadas com socorros/repatriações prestados	Data de envio	2.ª semana do mês seguinte
			Prazo para a transferência das receitas dos emolumentos consulares	[(N.º de transferências dentro do prazo/ Nº total de transferências)*100]	[90% a 95% dentro do prazo]
	Eficiência	Assegurar a emissão dos documentos solicitados pelos utentes, nomeadamente documentos de identificação e de viagem, certificados comprovativos de factos ou de situações destinados a proteger os direitos e interesses legítimos dos requerentes	Tempo médio de resposta por tipologia de documento (a definir) (por amostragem)	(somatório do tempo de resposta por documento/N.º de documentos respondidos)	a definir de acordo com o tipo de documento
			Nº. de falhas	Somatório do número de falhas	[0 a 2]
			Nº. de Respostas a pedidos (a definir)	Somatório do número de pedidos	a definir
	Eficácia	Assegurar a actualização das inscrições consulares (IC) dos nacionais residentes na área de jurisdição do QUAR	N.º de iniciativas	Somatório do número de iniciativas	[5 a 6]



PROPOSTA DE OBJECTIVOS E INDICADORES					
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	TIPOLOGIA	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
OE5. Reforçar as relações bilaterais e/ou de cooperação com os Estados acreditadores	Eficácia	Assegurar a execução do Plano Indicativo de Cooperação (PIC)	N.º de iniciativas visando a execução do Plano Indicativo de Cooperação	Somatório do número de iniciativas	a definir
	Qualidade	Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português	N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada	Somatório do número de actualizações de conteúdos informativos	a definir
			N.º de visitantes do website da Embaixada	Somatório do número de visitantes do website	a definir
			Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)	Data de apresentação do website	15 a 30 de Novembro de 2010
OE6. Promover a difusão da língua e cultura portuguesas nos Estados acreditadores	Eficácia	Difundir e promover a cultura e a língua portuguesa no estrangeiro	N.º. de iniciativas de carácter cultural	Somatório do número de iniciativas de carácter cultural	a definir
			N.º. de iniciativas de carácter educativo	Somatório do número de iniciativas de carácter educativo	a definir



Tabela 2 - Objectivos Estratégicos, Objectivos Operacionais, Indicadores, Fórmulas de Cálculo e Metas propostos para as Missões e Representações Permanentes (Postos Multilaterais)

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	TIPOLOGIA	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
OE1. Assegurar uma adequada representação nacional na UE, nas formações e instituições europeias e valorizar a participação de Portugal na formulação das políticas e estratégias europeias e nas organizações internacionais	Eficácia	Assegurar a participação da Missão/Representação permanente em Grupos de Trabalho e Comissões e nas respectivas Presidências	Taxa de execução das actividades previstas	$[(N.^{\circ} \text{ de actividades previstas e executadas} / N.^{\circ} \text{ de actividades previstas}) * 100]$	[90% a 95%]
	Qualidade	Assegurar um relato rigoroso, sintético e rápido das reuniões dos grupos de trabalho a vários níveis	Tempo médio de envio dos relatos das reuniões	$(\text{somatório do tempo de envio dos relatos} / N.^{\circ} \text{ de relatos enviados})$	[12h a 24h]
OE2. Valorizar o papel da CPLP no plano internacional e aprofundar a coordenação e a cooperação no seu âmbito	Eficácia	Promover reuniões e outras acções de coordenação com parceiros da CPLP	Taxa de execução das actividades previstas	$[(N.^{\circ} \text{ de actividades previstas e executadas} / N.^{\circ} \text{ de actividades previstas}) * 100]$	[90% a 95%]
OE3. Valorizar a participação portuguesa nas actividades das organizações internacionais	Eficácia	Assegurar a tradução das posições nacionais nas posições comuns no quadro das várias organizações internacionais	N.º de posições/propostas de redacção nacionais reflectidas nas posições comuns	Somatório das posições/propostas de redacção nacionais reflectidas nas posições comuns	a definir
	Eficiência	Promover a participação de cidadãos portugueses em actos eleitorais como observadores ou em <i>fact finding missions</i>	N.º de processos instruídos	Somatório do número de processos instruídos	a definir



PROPOSTA DE OBJECTIVOS E INDICADORES					
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	TIPOLOGIA	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
OE4. Contribuir para as reformas em curso nas organizações internacionais	Eficácia	Assegurar a participação da Missão/Representação permanente como facilitador/chef de file em processos negociais de reforma	Taxa de execução das actividades previstas	$[(N.^{\circ} \text{ de actividades previstas e executadas} / N.^{\circ} \text{ de actividades previstas}) * 100]$	[90% a 95%]
OE5. Promover a difusão da língua e cultura portuguesas e reforçar o estatuto do português como língua oficial e/ou de trabalho nas organizações internacionais	Eficácia	Promover o português como língua oficial ou de trabalho em eventos e publicações promovidos no âmbito de organizações internacionais	N.º de iniciativas de difusão e divulgação da língua portuguesa	Somatório do número de iniciativas de difusão e divulgação da língua portuguesa	a definir
OE6. Promover o recrutamento de funcionários portugueses pelas organizações internacionais e para cargos internacionais e, quando aplicável, acompanhar a sua progressão na organização	Eficiência	Assegurar uma adequada divulgação de postos de trabalho disponíveis nas organizações internacionais	N.º de acções de divulgação	Somatório do número de acções de divulgação	a definir
			N.º de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas	Somatório do número de candidaturas nacionais	a definir
	Eficiência	Promover as candidaturas nacionais a cargos a preencher por via eleitoral	N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	Somatório do número de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	a definir
			N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	Somatório do número de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	a definir
OE7. Divulgar junto dos agentes económicos nacionais as oportunidades de negócio geradas pela actividade das organizações internacionais	Eficácia	Assegurar uma forte articulação com os agentes económicos portugueses	N.º de Iniciativas	Somatório do número de iniciativas	a definir
	Qualidade	Melhorar a articulação com os serviços internos do MNE e outros departamento de Estado	N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	Somatório do número de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	a definir
			N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	Somatório do número de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	a definir



2.3.2. Instruções para a construção final do QUAR:

2.3.2.1. Definição dos Objectivos Estratégicos do Serviço

De acordo com as propostas apresentadas, deverá identificar e seleccionar os objectivos estratégicos do seu Serviço (Figura 4 e 5).

Objectivos Estratégicos
OE1. Assegurar uma adequada representação nacional na UE, nas formações e instituições europeias e valorizar a participação de Portugal na formulação das políticas e estratégias europeias nas sedes europeias e nas capitais bilaterais
OE2. Valorizar o papel da CPLP no plano internacional e aprofundar a coordenação e a cooperação no seu âmbito
OE3. Reforçar a capacidade de penetração internacional dos agentes económicos portugueses e o investimento directo estrangeiro em Portugal
OE4. Garantir às Comunidades Portuguesas residentes no estrangeiro o pleno exercício dos seus direitos e uma eficaz protecção consular
OE5. Reforçar as relações bilaterais e/ou de cooperação com os Estados acreditadores
OE6. Promover a difusão da língua e cultura portuguesas nos Estados acreditadores

Figura 1 - Objectivos Estratégicos das Postos Bilaterais

Objectivos Estratégicos
OE1. Assegurar uma adequada representação nacional na UE, nas formações e instituições europeias e valorizar a participação de Portugal na formulação das políticas e estratégias europeias nas sedes europeias e nas organizações internacionais
OE2. Valorizar o papel da CPLP no plano internacional e aprofundar a coordenação e a cooperação no seu âmbito
OE3. Valorizar a participação portuguesa nas actividades das organizações internacionais
OE4. Contribuir para as reformas em curso nas organizações internacionais
OE5. Promover a difusão da língua e cultura portuguesas e reforçar o estatuto do português como língua oficial e/ou de trabalho nas organizações internacionais
OE6. Promover o recrutamento de funcionários portugueses pelas organizações internacionais e para cargos internacionais e, quando aplicável, acompanhar a sua progressão na organização
OE7. Divulgar junto dos agentes económicos nacionais as oportunidades de negócio geradas pela actividade das organizações internacionais

Figura 2 - Objectivos Estratégicos dos Postos Multilaterais

Após seleccionar os Objectivos Estratégicos (OE) do seu Serviço, deverá eliminar os restantes, devendo, igualmente, excluir os objectivos operacionais que com eles estão relacionados.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais

Se excluir o objectivo estratégico OE5 deverá eliminar os objectivos operacionais O5 e O10.

Para eliminar estes objectivos, deverá proceder da seguinte forma:

- I. Identificar e eliminar os objectivos operacionais e respectivos indicadores relacionados com o objectivo estratégico que excluiu;



Ponderação:									
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
O4. Promover reuniões e outras acções de coordenação com parceiros da CPLP (OE2)									
Ind4 Taxa de execução das actividades previstas	n.d.	n.d.	[90% a 95%]						
Ponderação:									
O5. Assegurar a execução do Plano Indicativo de Cooperação (PIC) (OE5)									
Indicadores									
Ind5 Número de iniciativas visando a execução do Plano Indicativo de Cooperação			a definir						
Ponderação:									
O6. Difundir e promover a cultura e a língua portuguesa no estrangeiro. (OE6)									
Indicadores									
Ind6 Nº de iniciativas de carácter cultural	n.d.	n.d.	a definir						

Figura 3 - Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa1)

Ind15 Prazo para a transferência das receitas dos embaixamentos consulares	n.d.	n.d.	[90% a 95% dentro do prazo]						
QUALIDADE									25,0%
O10. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)									
Indicadores									
Ind 16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada			a definir						
Ind17 N.º de visitantes do website da Embaixada			a definir						
Ind18 Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)			15 a 30 Nov 2010						
O11. Assegurar os princípios gerais que regem a actividade administrativa da acção consular (OE4)									
Indicadores									
Ind19 Nº. de reclamações devidamente fundamentadas	n.d.	n.d.	[0 a 1]						
Ind20 Nível de satisfação dos utilizadores	n.d.	n.d.	[3 a 3,999]						

Figura 4 - Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 1)

- II. Eliminar, na parte final do QUAR, as linhas relacionadas com as fontes de verificação dos indicadores excluídos (exemplo para o O5 e O10: indicadores 5, 16, 17 e 18);



Indicador	Descrição
Ind1	Taxa de execução das actividades previstas
Ind5	Taxa de execução do Plano de Indicativos de Cooperação (Opcional)
Ind6	Nº de iniciativas de carácter cultural e educativo
Ind7	Nº de outras iniciativas
Ind8	Tempo médio de resposta por tipologia de documento (por amostragem)
Ind11	Nº de falhas
Ind10	Nº de Respostas a pedidos
Ind11	Nível de apoio social (Nº de casos com prestação de apoio/assistência vs Nº total de casos solicitados)
Ind12	Nível de apoio em casos de apátridas ou refugiados (Nº de casos com prestação de apoio/assistência vs Nº total de casos solicitados)
Ind13	Nível de apoio em casos de detenção e prisão (Nº de casos com prestação de apoio/assistência vs Nº total de casos solicitados)
Ind14	Prazo de envio ao MNE da relação de despesas efectuadas com economizações previstas
Ind15	Prazo para a transferência das receitas dos embaixadas consulares
Ind16	Nº de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada
Ind17	Nº de visitas do website da Embaixada
Ind18	Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)

Figura 5 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 2)

Exemplo – QUAR Postos Multilaterais

Se excluir o objectivo estratégico OE2 deverá eliminar o objectivo operacional O2.

Para eliminar este objectivo, deverá:

- I. Identificar e eliminar o objectivo operacional e respectivo indicador relacionados com o objectivo estratégico que excluiu;

Indicador	2008	2009	2010	Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Objectivos Operacionais									
EFICACIA 50,0%									
O1. Assegurar a participação da Missão/Representação permanente em Grupos de Trabalho e Comissões e nas respectivas Presidências (OE1)									
Ind1				90% a 95%					
O2. Promover reuniões e outras acções de coordenação com parceiros da CPTP (OE2)									
Ind2				90% a 95%					
O3. Promover o português como língua oficial ou de trabalho em eventos e publicações promovidos no âmbito de organizações internacionais (OE3)									
Ind3									

Figura 6 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa1)

- II. Eliminar, na parte final do QUAR, as linhas relacionadas com as fontes de verificação dos indicadores excluídos (exemplo para o O2: indicador 2);



Indicadores	Fonte de Verificação
Ind1. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind2. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind3. N.º de iniciativas de difusão e divulgação da língua portuguesa	
Ind4. N.º de iniciativas	
Ind5. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind6. N.º de posições/propostas de redacção nacionais reflectidas nas posições comuns	
Ind7. N.º de processos instruídos	
Ind8. N.º de acções de divulgação	
Ind9. N.º de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas (Opcional)	
Ind10. N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	
Ind11. N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	
Ind12. Tempo médio de envio dos relatos das reuniões	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de afinidade com os serviços online do IMLP	

Figura 7 – Exemplo Postos Multilaterais - Definição Objectivos Estratégicos (etapa 2)

2.3.2.2. Selecção dos Objectivos Operacionais por Dimensão

Dimensão Eficácia

Dos objectivos operacionais propostos para a dimensão Eficácia, deverá seleccionar, pelo menos, 2 e excluir os restantes de acordo com a metodologia anteriormente apresentada.

Nos objectivos operacionais seleccionados, em que exista mais do que um indicador, poderá optar por ambos ou excluir aquele(s) que não se seja possível monitorizar no decorrer do ano 2010.

Os Objectivos Operacionais propostos para a Dimensão Eficácia no QUAR das Missões e Representações Multilaterais, não apresentam mais do que um indicador.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais

No caso de seleccionar para o QUAR de 2010 o objectivo operacional O6, poderá ainda optar pela manutenção de todos os indicadores propostos (Ind6 e Ind7) ou, por outro lado, pela eliminação de um.

Ponderação:								
O6. Difundir e promover a cultura e a língua portuguesa no estrangeiro. (OE6)								
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind6. N.º. de iniciativas de carácter cultural	n.d.	n.d.	a definir					
Ind7. N.º. de iniciativas de carácter educativo	n.d.	n.d.	a definir					

Figura 8 – Exemplo Postos Bilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficácia



Assim sendo, se, a título de exemplo, pretender manter os indicadores 6 e, consequentemente, eliminar o indicador 7 deverá proceder da seguinte forma:

- I. Eliminar a linha/célula correspondente ao indicador
- II. Eliminar a linhas/célula relacionada com a fonte de verificação do indicador excluído.

Dimensão Eficiência

Dos objectivos operacionais propostos para a dimensão Eficiência, deverá seleccionar, pelo menos, 2 e excluir os restantes de acordo com a metodologia anteriormente apresentada.

Nos objectivos operacionais seleccionados, em que exista mais do que um indicador, poderá, igualmente, optar por ambos ou excluir aquele(s) que não se seja possível monitorizar no decorrer do ano 2010.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais

No caso de seleccionar para o QUAR de 2010 o objectivo operacional O8, poderá ainda optar pela manutenção de todos os indicadores propostos (Ind11, Ind12. e Ind13) ou, por outro lado, pela eliminação de um ou dois.

O8. Garantir a protecção consular e o apoio social aos portugueses residentes no estrangeiro e às associações de solidariedade social, nos termos das leis nacionais e dos acordos internacionais em vigor (OE4) Ponderação:								
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind11. Nível do apoio social (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)			[90% a 95%]					
Ind12. Nível de apoio em casos de apátridas ou refugiados (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)			[90% a 95%]					
Ind13. Nível de apoio em casos de detenção e prisão (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)			[90% a 95%]					

Figura 9- Exemplo Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficiência

A metodologia a utilizar para a eliminação dos indicadores não seleccionados é idêntica à apresentada anteriormente.

Exemplo – QUAR Postos Multilaterais

No caso de seleccionar para o QUAR de 2010 o objectivo operacional O8, poderá ainda optar pela manutenção de todos os indicadores propostos (Ind8 e Ind9) ou, por outro lado, pela eliminação de um.

O8. Assegurar uma adequada divulgação de postos de trabalho disponíveis nas organizações internacionais (OE6)								Ponderação:	
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind8. N.º de acções de divulgação			a definir						
Ind9. N.º de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas (Opcional)			a definir						

Figura 10 - Exemplo Postos Multilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Eficiência

A metodologia a utilizar para a eliminação dos indicadores não seleccionados é idêntica à apresentada anteriormente.

Dimensão Qualidade

A dimensão Qualidade é composta por dois objectivos opcionais, sendo que, se pretender excluir objectivos, apenas poderá excluir um, devendo a dimensão ter, pelo menos, um objectivo operacional.

No QUAR das Embaixadas Bilaterais, ao optar pelo Objectivo Operacional O10, poderá considerar os primeiros dois indicadores (Ind. 16 e Ind.17), caso já exista um site da Embaixada. Assim sendo, nestes casos, deverá eliminar o indicador Ind. 18. Se, por outro lado, ainda não existe o site da Embaixada deverá optar pelo indicador Ind.18 e, não sendo possível ainda em 2010 avaliar os restantes indicadores (Ind. 16 e Ind. 17) deverá eliminá-los.

O10. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)								Ponderação:	
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind.16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada			a definir						
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada			a definir						
Ind18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)			15 a 30 Nov 2010						

Figura 11 - Exemplo Postos Bilaterais - Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Qualidade

Ainda no QUAR dos Postos Bilaterais, se optar pelo Objectivo Operacional O11 poderá seleccionar os indicadores relativos ao “tempo médio de atendimento” (Ind.21) e ao “tempo médio de espera do utente” (Ind.22). Caso ainda não exista uma metodologia para avaliar estas duas componentes, deverá excluir do seu QUAR estes indicadores e poderá seleccionar o indicador relativo ao “prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento” (Ind.23).

011. Assegurar os princípios gerais que regem a actividade administrativa da acção consular (OE4)							Ponderação:		
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind19. N.º de reclamações devidamente fundamentadas	n.d.	n.d.	[0 a 1]						
Ind20. Nível de satisfação dos utilizadores	n.d.	n.d.	[3 a 3,999]						
Ind21. Tempo médio de atendimento	n.d.	n.d.	[10 a 15 min]						
Ind22. Tempo médio de espera do utente	n.d.	n.d.	[15 a 20 min]						
Ind23. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010						

Figura 12 - Exemplo Selecção Objectivos Operacionais – Dimensão Qualidade

Após a identificação de todos os objectivos operacionais e/ou indicadores do seu QUAR e respectiva exclusão dos restantes, deverá validar e corrigir a numeração dos objectivos e/ou indicadores, de forma a manter uma numeração sequencial.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

No caso de pretender eliminar os indicadores Ind. 21 e Ind. 22, deverá ajustar a numeração do indicador subsequente.

010. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pelo Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)							Ponderação:		
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind16. N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada			a definir						
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada			a definir						
Ind18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)			15 a 30 Nov 2010						
011. Assegurar os princípios gerais que regem a actividade administrativa da acção consular (OE4)							Ponderação:		
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind19. N.º de reclamações devidamente fundamentadas	n.d.	n.d.	[0 a 1]						
Ind20. Nível de satisfação dos utilizadores	n.d.	n.d.	[3 a 3,999]						
Ind21. Tempo médio de atendimento	n.d.	n.d.	[10 a 15 min]						
Ind22. Tempo médio de espera do utente	n.d.	n.d.	[15 a 20 min]						
Ind23. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010						

Figura 13 – Exemplo Postos Bilaterais - Eliminação de Indicadores



Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind16. N.º de atualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada			a definir					
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada			a definir					
Ind18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não existia)			15 a 30 Nov 2010					
Ind19. Nº de reclamações devidamente fundamentadas	n.d.	n.d.	[0 a 1]					
Ind20. Nível de satisfação dos utilizadores	n.d.	n.d.	[3 a 3,999]					
Ind21. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010					

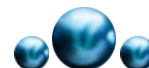
Figura 14 – Exemplo Postos Bilaterais - Eliminação de Indicadores

Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

No caso de pretender eliminar o indicador Ind. 13, deverá ajustar a numeração do indicador subsequente.

Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind12. Tempo médio de envio dos relatórios das reuniões			[12h a 24h]					
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE			a definir					
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado			a definir					

Figura 15 - Exemplo Postos Multilaterais - Eliminação de Indicadores



Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind12. Tempo médio de envio dos relatórios das reuniões			[12h a 24h]					
012. Melhorar a articulação com os serviços internos do MIE e outros departamentos de Estado (OE1 a OE7)								
Ponderação:								
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
013. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado			a definir					
Os objectivos mais relevantes são:								
Recursos Humanos - 2010	Ponderação		Pontos Planeados	Pontos Executados		Desvio		
Chefe Máximo (Chefe de Missão)						0		
Dirigente Intermediário (Pessoal de Chefia)						0		
Diplomata						0		
Pessoal do Quadro Especializado						0		
Técnico Superior/Técnico						0		
Assistente Técnico/Assistente Administrativo						0		
Assistente Operacional/Pessoal Operário e Auxiliar						0		
Total						0		

Figura 16 - Exemplo Postos Multilaterais - Eliminação de Indicadores

2.3.2.3. Definição dos critérios de avaliação (ponderação, indicador e meta) de cada Objectivo Operacional

Após a selecção de todos os objectivos operacionais e respectivos indicadores, deverá:

- I. Definir, dentro de cada dimensão, as ponderações individuais dos objectivos operacionais, introduzindo à frente da célula com a descrição “Ponderação” o respectivo valor (o somatório das ponderações dos objectivos operacionais, de cada dimensão, deverá totalizar 100%):

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

QUALIDADE								
010. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)							Ponderação:	25,0%
Indicadores								
	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind.16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada			a definir					
Ind.17. N.º de visitantes do website da Embaixada			a definir					
Ind.18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)			15 a 30 Nov 2010					
011. Assegurar os princípios gerais que regem a actividade administrativa da acção consular (OE4)							Ponderação:	60,0%
Indicadores								
	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio
Ind.19. N.º de reclamações devidamente fundamentadas	n.d.	n.d.	[0 a 1]					
Ind.20. Nível de satisfação dos utilizadores	n.d.	n.d.	[3 a 3,999]					
Ind.21. Tempo médio de atendimento	n.d.	n.d.	[10 a 15 min]					
Ind.22. Tempo médio de espera do utente	n.d.	n.d.	[15 a 20 min]					
Ind.23. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010					

Figura 17 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição da Ponderação dos Objectivos



Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

QUALIDADE									25,0%
O11. Assegurar um relato rigoroso, sintético e rápido das reuniões dos grupos de trabalho a vários níveis (OE1)								Ponderação:	50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind12. Tempo médio de envio dos relatos das reuniões			[12h a 24h]						
O12. Melhorar a articulação com os serviços internos do MNE e outros departamento de Estado (OE1 a OE7)								Ponderação:	50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE			a definir						
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado			a definir						

Figura 18 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição da Ponderação dos Objectivos

- II. Identificar para cada indicador, sempre que possível, o histórico/resultado obtido nos anos de 2008 e 2009. Caso estes indicadores não tenham sido avaliados nos anos anteriores ou não seja possível estimá-los, deverá assinalar na célula respectiva a descrição “n.d.” (não disponível).

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

O10. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)								Ponderação:	40,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind.16 N.º de atualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada	5	8	a definir						
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada	2000	3000	a definir						
Ind18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010						

Figura 19 – Exemplo Postos Bilaterais - Identificação dos Resultados dos Indicadores nos Anos Anteriores

Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

QUALIDADE									25,0%
O11. Assegurar um relato rigoroso, sintético e rápido das reuniões dos grupos de trabalho a vários níveis (OE1)								Ponderação:	50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind12. Tempo médio de envio dos relatos das reuniões	n.d.	n.d.	[12h a 24h]						
O12. Melhorar a articulação com os serviços internos do MNE e outros departamento de Estado (OE1 a OE7)								Ponderação:	50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	0	2	a definir						
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	3	5	a definir						

Figura 20 - Exemplo Postos Multilaterais - Identificação dos Resultados dos Indicadores nos Anos Anteriores



- III. Definir, para cada indicador, o resultado expectável em 2010, introduzindo o valor respectivo na célula com a descrição “2010 Meta”. A definição da meta deverá ter em consideração, sempre que possível, os resultados obtidos nos anos transactos e deverá, igualmente, considerar a melhoria contínua do Serviço.

Exemplo 1:

Indicador 17 (QUAR Postos Bilaterais) – N.º de Visitantes do website da Embaixada

Valor 2008 – 2.000 visitantes

Valor 2009 – 4.000 visitantes

Meta 2010 – [3500 a 4500] visitantes (hipóteses 1), *ou*

[4.000 a 6.000] visitantes (hipótese 2)

Exemplo 2:

Indicador 14 (QUAR Postos Multilaterais) – N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado

Valor 2008 – 3 iniciativas

Valor 2009 – 2 iniciativas

Meta 2010 – [2 a 4] iniciativas

O valor definido para a Meta de 2010 deverá estar ajustado a um planeamento rigoroso das actividades previstas para o ano, pois todos os Serviços que, no momento da avaliação, tenham uma percentagem elevada de indicadores com um desvio positivo igual ou superior a 25%, face ao previsto, serão penalizados.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

O10. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)								Ponderação:	40,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind.16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada	5	8	a definir						
Ind.17. N.º de visitantes do website da Embaixada	2000	3000	a definir						
Ind.18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)	n.d.	n.d.	15 a 30 Nov 2010						

Figura 21 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição das Metas dos Indicadores



Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

QUALIDADE									25,0%
O11. Assegurar um relato rigoroso, sintético e rápido das reuniões dos grupos de trabalho a vários níveis (OE1)									Ponderação: 50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind12. Tempo médio de envio dos relatos das reuniões	n.d.	n.d.	[12h a 24h]						
O12. Melhorar a articulação com os serviços internos do MNE e outros departamento de Estado (OE1 a OE7)									Ponderação: 50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	0	2	a definir						
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	3	5	a definir						

Figura 22 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição das Metas dos Indicadores

- IV. Determinar a ponderação dos indicadores definidos para cada objectivo operacional, tendo em consideração que o somatório deverá totalizar 100%.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

O10. Melhorar a acessibilidade à informação sobre os serviços prestados e eventos realizados pela Embaixada e sobre o Estado Português (OE5)									Ponderação: 40,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind.16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada	5	8	a definir	50,0%					
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada	2000	3000	a definir	50,0%					

Figura 23 – Exemplo Postos Bilaterais - Definição do Peso/Ponderação dos Indicadores

Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

O12. Melhorar a articulação com os serviços internos do MNE e outros departamento de Estado (OE1 a OE7)									Ponderação: 50,0%
Indicadores	2008	2009	2010 Meta	Peso	Realizado	Taxa de Realização (%)	Classificação	Desvio	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	0	2	a definir	70,0%					
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	3	5	a definir	30,0%					

Figura 24 - Exemplo Postos Multilaterais - Definição do Peso/Ponderação dos Indicadores

2.3.2.4. Objectivos Mais Relevantes

Para a determinação dos “objectivos mais relevantes” deverão ser identificados aqueles que, após a determinação das respectivas ponderações, detêm as maiores ponderações finais.



Exemplo:

Tabela 3 - Exemplo Identificação dos Objectivos Mais Relevantes

Ponderação	Valor/Item	Valor Ponderado
Eficácia	50%	
O1	30%	15% (30%*50%)
O2	70%	35% (70%*50%)
Eficiência	25%	
O3	50%	12,5% (50%*25%)
O4	50%	12,5% (50%*25%)
Qualidade	25%	
O5	100%	25% (100%*25%)
Total		100%

Assim sendo, com base na tabela apresentada, os objectivos mais relevantes são o O2 (35%) e o O5 (25%).

2.3.2.5. Identificação dos Recursos Humanos previstos para 2010

O Serviço deverá referenciar os recursos humanos previstos para o ano de 2010, através do preenchimento do mapa designado “Recursos Humanos -2010”.

Recursos Humanos - 2010	Pontuação	Pontos Planeados	Pontos Executados	Desvio
Dirigente Máximo (Chefe de Missão)	20			0
Diplomata	12			0
Dirigente Intermédio (Vice-Consul, Chefe de Serviços de Chancelaria e Chanceler em funções efectivas de chefia)	16			0
Pessoal do Quadro Especializado	12			0
Técnico Superior/Técnico	12			0
Assistente Técnico/Assistente Administrativo	8			0
Assistente Operacional/Pessoal Operário e Auxiliar	5			0

Figura 25 - Pontuação dos Recursos Humanos por Grupo

No preenchimento do mapa, o Serviço deverá:

- I. Identificar o número de efectivos previstos, no ano de 2010, para cada grupo profissional;
- II. Multiplicar, em cada grupo profissional, o número de efectivos previsto pela pontuação atribuída ao respectivo grupo.



Exemplo:

N.º de Diplomatas previstos em 2010: 4

Pontuação atribuída ao Grupo dos Diplomatas: 12

Pontos Planeados: $4 * 12(\text{célula E73}) = 48$ (Figura 29)

Recursos Humanos - 2010				
	Pontuação	Pontos Planeados	Pontos Executados	Desvio
Cingente Máximo (Chefe de Missão)	20			0
Diplomata	12	=4*E73		-48
Cingente Intermediário (Vice-Consul, Chefe de Serviços de Chancelaria e Chancelier em funções electivas de chefia)	16			0
Pessoal do Quadro Especializado	12			0
Técnico Superior/Técnico	12			0
Assistente Técnico/Assistente Administrativo	9			0
Assistente Operacional/Pessoal Operário e Auxiliar	5			0
Total		48		
Nº de Electivos no Serviço	31-12-2008	31-12-2009	31-12-2010	
Nº de electivos a exercer funções no Serviço				
Recursos Financeiros (euros) - 2010				
	Orçamento	Realizada	Desvio	
Orçamento Funcionamento			- €	
Aquisição de bens e serviços			- €	
Despesas com o Pessoal			- €	

Figura 26 - Exemplo Cálculo Pontuação Recursos Humanos

No final do ano, aquando da avaliação do QUAR de 2010, deverá ser calculado o valor dos pontos executados, com base no número efectivo de colaboradores em cada grupo.

A diferença entre os pontos planeados e os pontos executados dará o desvio dos pontos.

Exemplo 1:

Pontuação Planeada: 48

Pontuação Executada: 36

Desvio: -12

Exemplo 2:

Pontuação Planeada: 36

Pontuação Executada: 48

Desvio: 12

O resultado desta variável (recursos humanos) vai influenciar o Grau de Utilização dos Recursos Humanos. Este resultado é entendido pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços (CCAS) como uma ineficiência do Serviço quando tem, no final



do ano, mais colaboradores do que os inicialmente planeados (desvio positivo – exemplo 2).

2.3.2.6. Identificação do efectivo a exercer funções a 31 de Dezembro de 2008 e 2009

O Serviço deverá indicar o número de efectivos a 31 de Dezembro do ano de 2008 e 2009. Aquando da avaliação do QUAR de 2010 irá preencher o número de efectivos contabilizados no mesmo período para o ano em avaliação (31 de Dezembro).

Nº de Efectivos no Serviço	31-12-2008	31-12-2009	31-12-2010	Desvio
Nº de efectivos a exercer funções no Serviço				

Figura 27 - Objectivos Mais Relevantes do Serviço

2.3.2.7. Identificação dos Recursos Financeiros previstos para 2010

Devido à especificidade dos Serviços Externos, em 2010, não deverá ser preenchido este mapa. No entanto, passa-se a apresentar a metodologia que, de futuro, deverá ser seguida no seu preenchimento.

O Serviço deverá indicar os recursos financeiros previstos para 2010, preenchendo na coluna com a descrição “Orçamento” os valores correspondentes às alíneas apresentadas na coluna “Recursos Financeiros (euros) – 2010”.

Recursos Financeiros (euros) - 2010	Orçamento	Realizado	Desvio
Orçamento Funcionamento			- €
Aquisição de bens e serviços			- €
Despesas com o Pessoal			- €
Outras despesas correntes			- €
PIDDAC			- €
Outros			- €
Total	- €	- €	- €

Figura 28 - Recursos Financeiros

Exemplo:

Recursos Financeiros (euros) - 2010	Orçamento	Realizado	Desvio
Orçamento Funcionamento	6.234.934,00 €		- 6.234.934,00 €
Aquisição de bens e serviços	2.200.405,00 €		- 2.200.405,00 €
Despesas com o Pessoal	3.678.579,00 €		- 3.678.579,00 €
Outras despesas correntes	457.821,00 €		- 457.821,00 €
PIDDAC	1.304.556,00 €		- 1.304.556,00 €
Outros			- €
Total	7.539.490,00 €	- €	- 13.876.295,00 €

Figura 29 - Exemplo Preenchimento Recursos Financeiros



Ao preencher, no início do ano, os valores do orçamento previsto, aparecerá na coluna “Desvio” o mesmo valor introduzido na coluna “Orçamento”, no entanto com sinal negativo (EX: Desvio Aquisição de Bens e Serviços = -2200.405,00 €(Figura 32)). Esta situação deve-se ao facto do ficheiro já estar preparado com as fórmulas de cálculo para apurar o valor do desvio final. Quando se inserir o valor realizado, o desvio será, desta forma, automaticamente calculado.

No final do ano, aquando da avaliação do QUAR de 2010 deverá ser inserido na coluna “Realizado” os valores executados no ano.

Especificidade recursos financeiros.

2.3.2.8. Fontes de Verificação

Para cada indicador deverá indicar a fonte de verificação do registo e validação/avaliação do mesmo. Esta fonte poderá ser um documento, um ficheiro electrónico, um sistema de informação, um email, entre outros.

Exemplo:

Para o indicador Ind. 1 – “Taxa de Execução do Plano de Actividades”, apresentado nas Figuras 33 e 34, a fonte de verificação será o Relatório de Actividades no ponto onde se analisa o Plano de Actividades Previsto e o Realizado.

Exemplo – QUAR Postos Bilaterais:

Indicadores	Fonte de Verificação
Ind1. Taxa de execução do plano de actividades	
Ind2. N.º de acções de diplomacia económica promovidas	
Ind3. N.º de iniciativas	
Ind4. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind5. Taxa de execução do Plano de indicativos de Cooperação (Opcional)	
Ind6. N.º de iniciativas de carácter cultural e educativo	
Ind7. N.º de outras iniciativas	
Ind 8. Tempo médio de resposta por tipologia de documento (por amostragem)	
Ind9. N.º de falhas	
Ind10. N.º de Respostas a pedidos	
Ind11. Nível do apoio social (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)	
Ind12. Nível de apoio em casos de apátridas ou refugiados (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)	
Ind13. Nível de apoio em casos de detenção e prisão (Nº de casos com prestação de apoio/ assistência vs Nº total de casos solicitados)	
Ind14. Prazo de envio ao MNE da relação de despesa efectuada com socorros/repatriações prestados	
Ind15. Prazo para a transferência das receitas dos emolumentos consulares	
Ind.16 N.º de actualizações de conteúdos informativos no site da Embaixada	
Ind17. N.º de visitantes do website da Embaixada	
Ind18. Prazo de concepção do website (nos casos em que ainda não exista)	
Ind19. N.º. de reclamações devidamente fundamentadas	
Ind20. Nível de satisfação dos utilizadores	
Ind21. Tempo médio de atendimento	
Ind22. Tempo médio de espera do utente	
Ind23. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação do tempo médio de espera do utente e do tempo de atendimento	

Figura 30 - Fontes de Verificação – Postos Bilaterais



Exemplo – QUAR Postos Multilaterais:

Indicadores	Fonte de Verificação
Ind1. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind2. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind3. N.º de iniciativas de difusão e divulgação da língua portuguesa	
Ind4. N.º de iniciativas	
Ind5. Taxa de execução das actividades previstas	
Ind6. N.º de posições/propostas de redacção nacionais reflectidas nas posições comuns	
Ind7. N.º de processos instruídos	
Ind8. N.º de acções de divulgação	
Ind9. N.º de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas (Opcional)	
Ind10. N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	
Ind11. N.º de acções de promoção de candidaturas nacionais efectivamente apresentadas e seleccionadas	
Ind12. Tempo médio de envio dos relatos das reuniões	
Ind13. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os serviços internos do MNE	
Ind14. N.º de iniciativas de melhoria de articulação com os outros departamentos de Estado	

Figura 31 - Fontes de Verificação – Postos Multilaterais

2.4. Informações Complementares

As dúvidas na elaboração do QUAR deverão ser transmitidas à Secretaria de Estado através do endereço electrónico siadap@mne.pt.

Decorrente do acompanhamento aos Serviços na elaboração do seu QUAR de 2010, será desenvolvida e disponibilizada, em breve, uma lista de “Perguntas Frequentes”.

A Equipa do ISCTE-IUL

Generosa do Nascimento

Carla Conde