AssIST

APRECIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO IST

GUIÃO PARA A MONITORIZAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO

AREA DE ESTUDOS, PLANEAMENTO E QUALIDADE

V1_dez11, V2_mai15; v4_setembro_2015; v5_janeiro_2017_ v6MARÇO_2017

Última versão enviada ao CGQ em outubro de 2017

Índice

Abreviaturas/Siglas 4

I. INTRODUÇÃO 5

II. METODOLOGIA 6

1. Descrição da metodologia 6

2. Tableau de Bord 7

3. Relatório de Autoavaliação (R2A) 8

4. Matriz de Excelência 9

5. Calendarização 11

6. Entidade Funções e Responsabilidades 11

III. FAQ 12

IV. Legislação e Bibliografia 15

ANEXO I - TEMPLATE TABLEAU DE BORD 16

ANEXO II – Check List TB 17

ANEXO III – BroCHURA (Dicas) 18

ABREVIATURAS/SIGLAS

AA – Autoavaliação

AEP – Área de Estudos, Planeamento e Qualidade

AP – Administração Pública

ASSIST – Apreciação dos Serviços do IST

CAPE – Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico

CCA- Conselho Coordenador de Avaliação

CEA – Comissão Externa de Apreciação

CQUAR - Comissão para a Elaboração do QUAR

CG – Conselho de Gestão

CGQ – Conselho para a Gestão da Qualidade

DGAEP– Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DM - Distinção de Mérito

IST – Instituto Superior Técnico

MEX – Matriz de Excelência

OE – Objetivos Estratégicos

OP – Objetivos Operacionais

PA – Plano de Atividades

PE – Plano Estratégico

PQ – Plano da Qualidade

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RA – Relatório de Atividades

R2A – Relatório de Autoavaliação

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SUGERIST - *Sistema de Gestão de Reclamações, Sugestões e Elogios no IST*

TB – Tableau de Bord

UO – Unidade Orgânica (Serviços)

I. INTRODUÇÃO

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), criado pela Lei n.º66-B/2007[1], tem como objetivo implementar na Administração Pública (AP) uma **cultura de avaliação e responsabilização,** tendo como base uma **abordagem integrada da gestão e avaliação**, que induz o **alinhamento** dos desempenhos dos Serviços e de todos os que neles trabalham, sistematizando-se os procedimentos em torno de 3 processos:

- QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização (SIADAP 1)
- Avaliação dos Dirigentes (SIADAP 2)
- Avaliação dos colaboradores (SIADAP 3)

Não existindo qualquer sistema de apreciação do desempenho dos Serviços, a AEP desenvolveu em dez 2011, um projeto de "Implementação de metodologia para aferição de desempenho dos serviços", que denominou de **AssIST – Apreciação dos Serviços do IST,** e que se traduz em pormenor no presente documento.

O projeto teve em consideração a legislação vigente e assenta num modelo de **Autoavaliação** tendo por base as seguintes ações contempladas no ciclo de gestão, e respetivos intervenientes:

- ✓ Definição de objetivos – Dirigentes dos Serviços, alinhados pelas diretrizes dos órgãos de gestão do IST (PE, PA, QUAR,)
- ✓ Monitorização – Dirigentes dos Serviços, CCA
- ✓ Autoavaliação – Dirigentes dos Serviços

Pretende-se, com base em resultados obtidos no ciclo de gestão atrás representado, de forma simples e clara, estabelecer procedimentos de apreciação do desempenho dos Serviços, utilizando como ferramenta de trabalho uniformizada um "Tableau de Bord", que deverá ser elaborado por todos os Serviços e que constitui o elemento principal que servirá de suporte à Autoavaliação.

Este processo **–** apreciação **–** será complementado por um outro, de reconhecimento das melhores práticas e resultados atingidos pelos Serviços. Esse reconhecimento será realizado por uma comissão externa ao serviço, específicamente designada para o efeito, para salvaguardar

[1] Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro.

eventuais conflitos de interesse, através da aplicação de uma Matriz de Excelência (MEX) para atribuição de Distinção de Mérito (DM) aos Serviços com desempenho de excelência.

O Guião agora apresentado visa orientar o processo de aplicação do AssIST a todos os Serviços[2] do IST a partir de 2017, conforme registado no Plano de Atividades do IST para esse ano.

II. METODOLOGIA

1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Propõe-se a utilização de uma ferramenta uniformizada para todos os Serviços - *Tableau de Bord* (TB), podendo servir como ferramenta para monitorização do desempenho de todos os intervenientes (Serviços e respetivos Colaboradores), e tendo como documentos de referência os instrumentos de gestão estratégica do IST (PE, PA, QUAR, PQ).

Condições e estratégia:

1. Todos os Dirigentes de Serviço produzem o seu próprio TB, onde definem, por desdobramento dos objetivos estratégicos do IST, os objetivos operacionais do Serviço para o ciclo de gestão em causa (2 anos), respetivas iniciativas, indicadores e metas, incluindo eventuais objetivos transversais a vários Serviços, quando superiormente definidos (no PA, QUAR, etc).
2. Da responsabilidade dos Dirigentes, os objetivos operacionais deverão estar alinhados com os documentos estratégicos do IST (ex: PA, QUAR, PQ) e ser validados pelo superior hierárquico a quem o Dirigente/Serviço reporta.
3. Com base no TB os Dirigentes dos Serviços devem proceder à monitorização regular do desempenho do seu Serviço, aconselhando-se uma monitorização quadrimestral, sendo obrigatória uma monitorização mínima anual com envio ao CCA, no final do primeiro ano, dos resultados atingidos.
4. No final do ciclo de gestão[3], e com base nos resultados obtidos, os Dirigentes dos Serviços elaboram um Relatório de Autoavaliação (R2A) que é remetido ao CCA para homologação.

[2] Direções, Áreas e outros Serviços Técnico-Administrativos não enquadrados em nenhuma destas categorias, deixando ao critério dos respetivos Dirigentes o eventual desdobramento para as estruturas organicamente dependentes. Contudo, todos os Dirigentes poderão submeter individualmente o TB do seu Serviço e elaborar o R2A, desde que autorizados pelo seu superior hierárquico, remetendo ambos para o CCA para apreciação pela CEA e eventual aplicação da MEX.

[3] Pela impossibilidade de conciliar os vários períodos temporais do SIADAP 1 (anual), 2 (trienal) e 3 (bienal), optou-se por alinhar o TB do AssIST com o período de avaliação do SIADAP 3, onde os objetivos da maioria dos trabalhadores são definidos por um período de 2 anos, podendo ser reajustados no final do primeiro ano ou sempre que necessário carecendo, contudo, da validação do CCA.

5. Todos os Serviços estão obrigados à elaboração do R2A que, justificadamente, pode propor uma Distinção de Mérito (DM) para o desempenho do Serviço.
6. A CEA, analisa os R2A propostos para DM e valida esta distinção de acordo com os critérios constantes da MEX.
7. Os Serviços com DM serão reconhecidos pelo CG em cerimónia pública (Dia do IST), através da entrega de certificados às respetivas equipas de colaboradores, podendo ainda beneficiar de outro tipo de iniciativas discutidas e aprovadas pela Escola.

2. TABLEAU DE BORD

O *Tableau de Bord* (TB) consiste num quadro, contruído numa folha de cálculo, no qual deverão constar os elementos básicos e obrigatórios conducentes à concretização da apreciação dos Serviços. Neste instrumento encontram-se os objetivos operacionais do Serviço[4], respetivos indicadores e metas que permitirão uma medição da sua concretização, sendo da responsabilidade do Dirigente máximo do Serviço a sua definição. A validação final do TB cabe ao superior hierárquico a quem o Dirigente/Serviço reporta.

Adaptado a cada Serviço, o TB deverá permitir:

- promover o alinhamento dos objetivos do Serviço com os objetivos do IST;
- monitorizar regularmente o desempenho do Serviço ao longo do ciclo de gestão;
- identificar atempadamente os desvios de execução face às metas;
- refletir acerca das causas dos desvios;
- identificar as fragilidades do planeamento e dos recursos afetos;
- reajustar indicadores e metas (sob proposta dos Serviços e depois de validadas pelo CCA);
- antecipar futuros constrangimentos;
- alertar para a necessidade de medidas corretivas;
- promover o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com os objetivos do Serviço e da Escola;
- diminuir a probabilidade de incumprimento das metas;
- aumentar a probabilidade de atingir a Excelência.

O TB permite ainda evidenciar os contributos do Serviço necessários à elaboração do RA do IST, bem como à monitorização do QUAR e do PQ da escola. É obrigatório o uso do modelo definido

[4] O TB do Serviço deve integrar eventuais iniciativas (e respetivos indicadores) que constem do PA, do QUAR, ou do PQ do IST, adaptados sempre que necessário.

para o TB[5] como forma de uniformizar o processo de apreciação e facilitar a análise deste instrumento.

O prazo de elaboração do TB é coincidente com os prazos de definição de objetivos no âmbito do SIADAP 3, sendo que eventuais ajustamentos nos indicadores e metas poderão ser solicitados ao CCA.

Os objetivos operacionais de cada Serviço, respetivos indicadores e metas, devem ser publicitados da forma que se julgar mais conveniente.

3. RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO (R2A)

No final do ciclo de gestão, complementarmente ao TB e com base nele, cada Dirigente deverá elaborar o R2A do seu Serviço.

A Autoavaliação deve ser feita tendo em conta os resultados alcançados e os desvios verificados no final do período em análise.

O R2A deve conter informação relativa a:

- atividades desenvolvidas, previstas e não previstas, com indicação dos resultados alcançados;
- afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- apreciação, por parte dos utilizadores, da qualidade dos Serviços prestados;[6]
- eventuais sugestões, reclamações e/ou elogios submetidos no SUGERIST;
- análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
- desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho;
- conclusões prospetivas fazendo referência a um plano de melhoria a implementar no futuro.

O R2A é um documento confidencial, sendo que a autoavaliação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados deverá ser validada pelo Dirigente máximo do Serviço e enviada ao CCA, que por sua vez, quando proposta pelo Dirigente do Serviço uma Distinção de Mérito (DM),o remete para apreciação da CEA para aplicação da Matriz de Excelência.

[5] Template anexo a este Guião, bem como uma "check list" e brochura de ajuda à construção do TB (Anexos I e II).

[6] *De acordo com o(s) modelo(s) definidos para a escola no âmbito do Suporte à Elaboração de Inquéritos (SEI)*

Os Dirigentes deverão utilizar o modelo de R2A proposto[7], como forma de uniformizar o processo de apreciação e facilitar a análise por parte da CEA.

O modelo proposto prevê a seguinte estrutura[8]:

1. Resultados alcançados

1.1. Análise dos objetivos/indicadores previstos no TB, com comentários sobre eventual incumprimento e/ou superação dos mesmos

1.2. evolução dos indicadores de resultados do serviço (que poderá conter eventuais indicadores não incluídos no TB)

1.3. resultados de processos de auscultação externa: inquéritos utentes (ASUS) e relações interserviços (IRIS), sugestões/reclamações recebidas (SUGERIST), etc

2. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

3. Proposta de menção de desempenho do serviço (com eventual candidatura à MEX)

4. Anexos

I) Tableau de Bord com taxas de concretização

II) Evolução dos indicadores de resultados das principais atividades desenvolvidas pelo serviço

III) Fichas de resultados de processos de auscultação externa (ASUS, IRIS, SUGERIST, …)

IV) Recursos humanos e orçamento e contas

4. MATRIZ DE EXCELÊNCIA

A responsabilidade de aplicação da MEX cabe à CEA, nomeada pelo CG, e tem como objetivo diferenciar e premiar desempenhos ao nível dos Serviços de Suporte Técnico e Administrativo.

A CEA deverá ser composta por 5 membros, dos quais 1 externo ao IST, e presidida pelo Vice Presidente para a Gestão Administrativa da escola:

- Presidente do IST
- Vice Presidente para a Gestão Administrativa do IST

[7] Anexo a este Guião uma brochura de ajuda à construção do TB e R2A.

[8] Máximo 2-3 folhas A4, excluindo anexos

- Administrador do IST
- 1 Técnico Superior externo ao IST ligado à Gestão da Qualidade

Todos os Serviços, através da elaboração do R2A, se podem candidatar à MEX, cabendo ao Dirigente máximo autorizar uma eventual desagregação com candidaturas individuais.

A CEA deverá:

- analisar os R2AS e verificar/validar os critérios da MEX para atribuição de Distinção de Mérito;
- envio ao CG da lista de Serviços merecedores da Distinção (sem quotas e sem "rankings").

Os pressupostos de análise dos R2A são os seguintes:

- cumprimento dos objetivos operacionais (resultados do Serviço constantes do TB);
- cumprimento da legislação e diretrizes internas associadas a processos administrativos (ex: aplicação do SIADAP, aplicação de inquéritos de satisfação, etc);
- promoção da melhoria no Serviço;
- satisfação dos *Stakeholders* (partes interessadas);
- capacidade de superação e/ou inovação do Serviço (aplicação de fator de majoração se os avaliadores encontrarem evidências, após análise critica do R2AS).

Tabela de Critérios da MEX

(Classificações de 1 (não atingiu), 3 (atingiu) ou 5 (superou)

1. Resultados obtidos

Parâmetro	Classificação
O Serviço não atingiu todos os objetivos estabelecidos no Tableau de Bord	1 (não atingiu)
O Serviço atingiu todos os objetivos estabelecidos e superou menos de 50% deles	3 (atingiu)
O Serviço atingiu todos os objetivos estabelecidos e superou, pelo menos, 50% dos mesmos	5 (superou)

2. Planeamento e Organização

Parâmetro	Classificação
O Serviço não cumpriu todas as diretrizes e prazos estabelecidos nos processos (SIADAP e IRIS)	1 (não atingiu)
O Serviço cumpriu todas as diretrizes e prazos estabelecidos nos processos (SIADAP e IRIS)	3 (atingiu)
O Serviço cumpriu todas as diretrizes e prazos estabelecidos nos processos (SIADAP e IRIS)	5 (superou)

3. Promoção da melhoria

Parametro	Classificação
O Serviço não apresenta Plano de Melhoria	1 (não atingiu)
O Serviço apresenta Plano de Melhoria	3 (atingiu)
O Serviço inclui no TB do ano seguinte, indicadores de resultados do Plano de Melhoria	5 (superou)

4. Satisfação dos Stakeholders

Parâmetro	Classificação
Resultados do ASUS (utentes)	1 (não satisfatórios) 3 (satisfatórios) 5 (muito satisfatórios)
Resultados do IRIS (parceiros)	

5. Capacidade de Inovação/Superação

Parâmetro	Factor
Majoração da classificação	

CLASSIFICAÇÃO FINAL	

5. CALENDARIZAÇÃO

O início e fim do processo, com a elaboração do TB e R2A, deverão ter como referência os prazos SIADAP de fixação dos objetivos e avaliação dos respetivos resultados.

O não cumprimento dos prazos do processo, e salvo razões devidamente justificadas, e não imputáveis aos próprios Serviços, terá implicações no âmbito da atribuição da Distinção de Mérito, conforme explicitado nos critérios da MEX.

6. ENTIDADE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Neste ponto sintetizam-se as funções que competem às diferentes entidades diretamente envolvidas no AssIST:

- CCA
    - Homologação dos TB e R2A dos Serviços;
    - Aprovação de eventuais alterações (de objetivos, indicadores e/ou metas) dos TB;
    - Zelar pelo cumprimento dos prazos.

- Dirigentes dos Serviços
    - Elaborar TB e R2A, a enviar ao CCA nos prazos por este anunciados, que por sua vez os submete a apreciação da CEA em caso de candidatura à MEX.

- Comissão Externa de Apreciação (CEA)
    - Analisar os R2A dos Serviços que se candidataram à MEX de acordo com os critérios definidos para sua aplicação.

III. FAQ

1- Quem elabora o TB a submeter para homologação do CCA?

Procedem à construção do TB todos os Dirigentes de todas as Direções, Áreas e Serviços Técnico-Administrativos do IST não enquadrados em nenhuma destas categorias. Contudo, cada Dirigente de Área ou Núcleo, poderá submeter individualmente o seu TB e redigir o R2A, remetendo ambos para o CCA para apreciação pela CEA e eventual atribuição da DM. Contudo, cabe ao Dirigente máximo do Serviço autorizar uma eventual desagregação do processo com candidaturas individuais.

2- Quem faz a monitorização do TB?

Os Dirigentes dos Serviços monitorizam os seus TB devendo comunicar os outputs ao CCA no final do 1º ano do período em análise.

3- Qual a frequência da monitorização?

A monitorização deve ser permanente, constituindo a prática ideal para reverter os desvios através de medidas corretivas a constar no Plano de Melhorias proposto pelo Dirigente. Aconselha-se uma monitorização quadrimestral, sendo obrigatória uma monitorização anual.

4- Quem elabora a Autoavaliação (R2A)?

A Autoavaliação é elaborada pelo Dirigente máximo do Serviço/Direção/Área, de acordo com o modelo definido, e enviada ao CCA, bem como eventuais pedidos de reformulação do TB. Contudo, e caso outros Dirigentes de Área ou Núcleo tenham submetido o seu TB individualmente (devidamente autorizado pelo seu superior hierárquico), também deverão elaborar o R2A e remetê-lo ao CCA.

5- Proposta de Menção do Dirigente do Serviço/Direção/Área

O Dirigente máximo fará uma proposta de menção no R2A do seu Serviço como conclusão de todo o processo de Autoavaliação, menção essa que será validada (ou não) pela CEA.

6- O que são Objetivos Operacionais (OP) e Indicadores?

Os objetivos operacionais (OP) situam-se ao nível das ações e têm um horizonte de curto prazo (em regra, 1 / 2 anos), traduzindo-se em termos de realizações.

Os indicadores podem definir-se como a medida/medidor do objetivo (OP) que se pretende alcançar ou atingir, no entanto, são acima de tudo instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir. Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, %, taxa ou data) que permite objetivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.

7- Como definir os objetivos operacionais (OP)?

Os objetivos operacionais devem ser definidos com:

Clareza - Formulados mediante a utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão;

Precisão - Conter um verbo de ação, de modo a especificar a situação que se pretende atingir ou modificar;

Pertinência - Estarem alinhados com os objetivos estratégicos do IST e a missão e estratégia da gestão do Serviço;

Mensurabilidade - Definidos de tal forma que a sua realização possa ser medida através de mecanismos de monitorização e permita uma apreciação objetiva da sua realização;

Viabilidade - Os objetivos devem ser realizáveis e essa realização deve depender, exclusivamente, da capacidade de execução do Serviço e seus Colaboradores. Devem, no entanto, ser ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do Serviço o que conduziria à ineficiência dos seus recursos.

8- Como definir indicadores

Indicadores de eficácia - Estes indicadores descrevem a atividade desenvolvida em determinado período de tempo (ciclo de gestão) e incluem uma descrição das suas características. Podem ser de realização, de resultados ou de impacto. Por exemplo:

- Realização: Nº de propostas de mobilidade entre campi implementadas com sucesso
- Resultados: Nº de Alunos inscritos anualmente em UC relacionadas com o empreendedorismo
- Impacto: Nº de alunos envolvidos em atividades com Alumni

Indicadores de eficiência - Relacionam os custos de produção com a produção obtida, sendo por isso, por vezes, designados de indicadores de produtividade. São expressos em rácios que conjugam indicadores de meios com indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente de impactos. Por exemplo:

- Tempo de resposta aos pedidos do serviço.

Indicadores de Qualidade - A qualidade pode ser medida na perspetiva da satisfação expressa pelos utentes ou na ótica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos. Assim, para além dos inquéritos aos utilizadores, no que toca à avaliação da qualidade de alguns Serviços, poderão ser dados como exemplo de indicadores de qualidade:

- as taxas de erro;
- o número de reclamações.

9- O que são Objetivos Operacionais (OP) partilhados e comuns?

Os objetivos operacionais devem ser definidos como atividades concretas para atingir metas. Devem ser possíveis e atingíveis com os recursos disponíveis. Poderão ser partilhados, comuns e/ou pessoais:

- Partilhados = objetivos de equipa, em que todos contribuem, sendo a meta, resultados e avaliação final igual para todos;
- Comuns = objetivos iguais para vários elementos da equipa por serem relevantes para todos, mas avaliados individualmente;

- Pessoais = objetivos definidos em função do desenvolvimento e motivação de cada um dos elementos da equipa.

IV. LEGISLAÇÃO E BIBLIOGRAFIA

Diplomas / Descrição Sumária

Lei n.º66-B/2007 - D.R. n.º 250, Série I, Suplemento de 2007-12-28.

Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública

Decreto-Lei n.º183/96 - D.R. n.º 225, Série I-A de 1996-09-27.

Define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de atividades dos Serviços e organismos da Administração Pública

Lei 2/2004, de 15 de Janeiro, Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços da AP, que define as responsabilidades na elaboração do PA, do RA (artº 7º, a) e c)) e da definição de objetivos e avaliar o desempenho das UO e(artº 8º a) e b)).

Bibliografia

CCAS (s.d.), **Construção do QUAR – Linhas de Orientação**, in http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao.

CCAS, **FAQ**, in http://www.ccas.min-financas.pt/faq

FERNÁNDEZ Alain, 2003, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers**, Edition d`Organisation, 3ª Edição, disponível em http://www.nodesway.com.

JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo, 2003, *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores,* Áreas Editora, 5ª Edição, Lisboa.

ANEXO I - TEMPLATE TABLEAU DE BORD

CÉLULAS NO EXCELL																						
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ALINHAMENTO			OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE MEDIDA	ALINHAMENTO		HISTÓRICO				METAS 2017-2018		TOLERÂNCIA		SUPERAÇÃO		PESO	RESULTADO		Indicador Superado/ Cumprido ou Não Cumprido	Pontuação S (Superado)= 5 C (Cumprido) = 3 NC (Não Cumprido)= 1	RESULTADOS (ponderados)
	OE1	OE2	OE3			QUAR	PA	ano x-4	ano x-3	ano x-2	ano x-1	ano 2017	ano 2018	ano 2017	ano 2018	ano 2017	ano 2018		ano 2017	ano 2018			

NOTA: assinaladas a verde as colunas de preenchimento obrigatório

ANEXO II – CHECK LIST TB

AJUDA NO PREENCHIMENTO

O objectivo desta *checklist* é permitir a construção do TB do serviço de acordo com o planeamento estratégico habitual

Tópico	A considerar	Célula(s) do TB
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	*Especificar os objetivos do serviço*	*A*
	Devem ter uma definição ampla	
	Não há necessidade de especificar calendário	
	Sugerimos a definição de 3 a 5 Objetivos Estratégicos	
ALINHAMENTO com objetivos estratégicos (OE) constantes do QUAR IST 2015	***Assinalar com X a correspondência com OE do IST:*** *OE1 - Melhorar o ambiente de aprendizagem de qualidade internacional* *OE2 - Manter e reforçar a liderança na investigação* *OE3-Reforçar o impacto global e a visibilidade do IST*	*B, C e D*
OBJETIVOS OPERACIONAIS	*Os objetivos operacionais devem ser definidos como atividades concretas para atingir metas*	*E*
	Devem ser possíveis e atingíveis com os recursos disponíveis	
	Sugere-se a definição de 2 a 5 objetivos operacionais por cada objetivo estratégico do serviço	
	Não esquecer que poderão ser definidos objetivos partilhados, comuns e/ou pessoais: *Partilhados = objetivos de equipa, em que todos contribuem, sendo a meta, resultados e avaliação final igual para todos* *Comuns = objetivos iguais para vários elementos da equipa por serem relevantes para todos* *Pessoais = objetivos definidos em função do desenvolvimento e motivação de cada um dos elementos da equipa*	
INDICADORES DE MEDIDA	*Definem-se como a medida de um objetivo que se pretende alcançar, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, etc*	*F*
	Sugere-se a definição de 1 a 5 indicadores de medida por cada objetivo operacinal.	
	Devem ser pertinentes face aos objetivos que se pretendem medir, de fácil recolha, claros, comparáveis .	
QUAR e PA	*Assinalar o alinhamento do objetivo operacional definido com o PA ou QUAR (identificar com X caso o objetivo conste do PA ou QUAR do IST)*	*G e H*
HISTÓRICO	*Sugere-se a utilização do histórico do serviço para a definição/validação das metas a alcançar*	*I , J, K, L*
META	*Sem prazos e sem metas os objetivos são tão gerais que, apesar de* *consensuais, se tornam inócuos ou inúteis. As metas devem ser ambiciosas mas realistas.*	*M e N*
TOLERÂNCIA	*Margem de tolerância na definição das metas a atingir*	*O e P*
SUPERAÇÃO	*Valor a partir do qual se considera que o objetivo foi superado.*	*Qe R*
PESO	*Ponderação a atribuir no cumprimento/incumprimento da meta estabelecida.* *A soma do peso da totalidade dos indicadores de cada objetivo operacional tem que ser =100%*	*S*
RESULTADO	*Resultados obtidos no ano X e X+1, respetivamente*	*T e U*
INDICADORES (Não cumprimento, Cumprimento, Superação)	*NC= Não Cumprido* *C= Cumprido* *S = Superação (Na generalidade dos casos a taxa de superação deverá situar-se entre 100% e 125%)*	*V*
Pontuação	*NC= Não Cumprido= 1* *C= Cumprido= 3* *S = Superação=5*	*W*
RESULTADOS PONDERADOS	*Média dos Resultados obtidos no ano X e X+1, respetivamente*	*X*

NOTA: assinaladas a verde os tópicos de preenchimento obrigatório

ANEXO III – BROCHURA (DICAS)

https://aep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/assist_dicas_fev17_versao_final.pdf

AssIST_dicas_fev17.pdf