

Resumo

O Sector Público e em particular as Autarquias Locais, à semelhança de tantos outros sectores da economia Portuguesa vivem hoje tempos difíceis, as dificuldades económico-sociais remetem para um rigoroso controlo financeiro obrigando a uma maior ginástica orçamental, exigindo uma gestão mais cuidada e mais criteriosa. Por este ponto de vista, as Autarquias Locais necessitam, cada vez mais, de se dotar de instrumentos de suporte ao controlo de gestão e á avaliação de desempenho. Recentemente foi aprovado O SIADAP, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública direccionado para o sector público, e dirigido também às Autarquias Locais.

O nosso objectivo de estudo foi analisar o SIADAP enquanto instrumento de Controlo de Gestão e de Avaliação de Desempenho e estudar a sua aplicabilidade nos municípios, realizando um estudo de caso e analisando a aplicabilidade do SIADAP 1 no município do Barreiro.

Verificámos que efectivamente o SIADAP 1 foi implementado no município, e que foi desenvolvido um processo para a elaboração de relatórios de actividade por parte das unidades orgânicas. Contudo considerámos que seria importante realizar uma análise com uma maior periodicidade e mais quantificada, e que poderia obter assim informação de suporte á gestão. Decidimos desta forma propor a adopção do QUAR, pelo Município do Barreiro, disponibilizando e sugerindo um exemplo de aplicabilidade do QUAR na unidade orgânica Divisão de Gestão Financeira.

Abstract

The Public Sector and in particular the Local Sector, like many other sectors of the Portuguese economy are living difficult times. The economic and social difficulties refer to a rigorous financial control, requiring a higher fitness budget and requiring a more careful and more selective management. On this view, the Local Sector needs increasingly to acquire tools to support management control and performance evaluation. The recently approved SIADAP, the integrated management and performance assessment in public administration, was also directed to municipalities.

The aim of our study was to analyze the SIADAP as a tool for Management Control and Performance Evaluation and study their applicability in the municipalities, providing a case study on the applicability of a SIADAP in municipality of Barreiro.

We found that indeed the SIADAP 1 was implemented in the municipality, which was developed a process for the preparation of activity reports by the units. However we felt it was important, for the municipality and its units, to conduct an analysis with a higher frequency and more quantified, and could lead to useful information to support management decisions. Thus, we decided to propose the adoption of QUAR for the municipality of Barreiro, suggesting and providing an example of applicability for the organic unity, such as the Division of Financial Management.

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi possível com os contributos de muitas pessoas que me rodeiam, a todos desde já o meu, muito obrigado.

Gostaria de dirigir um, muito obrigado, ao meu orientador, Professor Pedro Pardal, por toda a dedicação e disponibilidade que me dispensou ao longo de todas as etapas da elaboração desta investigação.

Muito obrigado, à Câmara Municipal do Barreiro pela liberdade concedida para a realização do trabalho empírico apresentado nesta dissertação.

Um muito obrigado a toda a minha família, em especial aos meus filhos pelo tempo que me dispensaram das brincadeiras, exigindo mais dos avós. Ao Nuno, companheiro de vida, muito obrigado pela compreensão e incentivo, importantíssimos ao longo do trabalho.

E a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta dissertação, aqui deixo o meu muito abrigado.

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de figuras	VI
Índice de quadros	VII
Abreviaturas utilizadas	VIII
Introdução	1
Capítulo I	
O Sector Autárquico em Portugal	
1.1 As Autarquias locais.....	3
1.2 Finanças locais.....	5
1.3 Contabilidade autárquica.....	9
Capítulo II	
Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho	
2.1 Controlo de gestão.....	13
2.2 O papel dos objectivos no controlo de gestão.....	15
2.3 Indicadores de gestão.....	17
2.4 A importância do planeamento estratégico na organização.....	19
2.5 Avaliação de desempenho.....	21
2.5.1 Sistemas de avaliação de desempenho nas organizações.....	23
2.6 O SIADAP.....	29
Capítulo III	
Análise de Estudo de Casos	
3.1 A aplicação do Balanced Scorecard ao Instituto de Gestão Financeira de Segurança Social – IGFSS.....	33
3.2 A medição da excelência nas Autarquias Portuguesas: um modelo integrado.....	36
3.3 Os indicadores de gestão nas entidades públicas: o caso dos municípios portugueses.....	37
3.4 Os indicadores de gestão como sistema de informação na gestão autárquica: o caso português.....	39
Capítulo IV	
Estudo de caso – A aplicação do SIADAP1 no município do Barreiro e o seu contributo para a gestão da autarquia	
4.1 Objectivo de estudo.....	43
4.2 Metodologia aplicada.....	44
4.3 Breve Caracterização do Município do Barreiro	44
4.4 O SIADAP 1 no Sector Autárquico.....	46

4.4.1 O SIADAP 1 no município do Barreiro.....	48
4.4.1.1 O Relatório de Actividades (matriz de monitorização e avaliação de desempenho)	51
4.4.1.2 A implementação do Relatório de Actividades nas unidades orgânicas.....	53
4.5 O QUAR aplicado ao Município do Barreiro.....	54
4.5.1 O QUAR no Sector Autárquico.....	54
4.5.2 Implementação do QUAR no Município do Barreiro: sugestão para a unidade orgânica – Divisão de Gestão Financeira	55
4.5.2.1 Definição de Missão e Objectivos Estratégicos.....	56
4.5.2.2 Definição de Objectivos Operacionais e sua quantificação.....	58
4.5.2.3 Sugestão de complemento ao QUAR para um melhor Controlo de Gestão.....	61
Conclusão.....	64
Referências Bibliográficas.....	66
Anexos.....	71

Índice de Figuras

Figura nº1 – Fontes de Financiamento.....	7
Figura nº2 – Os sistemas contabilísticos do POCAL.....	11
Figura nº3 – Alinhamento e concentração de recursos na estratégia.....	20
Figura nº4 – Ciclos de gestão do desempenho.....	23
Figura nº5 – As 4 perspectivas do BSC.....	26
Figura nº6 – As perspectivas do BSC aplicado ao sector público administrativo...	27
Figura nº7 – Da missão aos objectivos individuais.....	28
Figura nº8 – Fases do ciclo anual de gestão.....	31
Figura nº9 – BSC como ferramenta integradora de sistemas de gestão.....	33
Figura nº10 – Estrutura orgânica do município do Barreiro.....	45
Figura nº11 – Implementação do SIDAP 1 no Município do Barreiro.....	51

Índice de Quadros

Quadro nº1 – Missão e Objectivos Estratégicos.....	57
Quadro nº2 – Ligação entre Objectivos Estratégicos e Operacionais.....	58
Quadro nº3 – Objectivos Operacionais do QUAR da DGF.....	59
Quadro nº4 – Excerto do QUAR (anexo 4).....	61
Quadro nº5 – Mapa Complementar de Análise Periódica.....	62

Abreviaturas utilizadas

AECA – Asociacion Española de Contabilidad y Administración de Empresas

BSC – Balanced Scorecard

CCAS – Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços

CEAL – Carta Europeia de Autonomia Local

CRP – Constituição da Republica Portuguesa

DR – Demonstração de Resultados

DGF – Divisão de Gestão Financeira

FEF – Fundo de Equilíbrio Financeiro

FSM – Fundo Social Municipal

GPO – Gestão por Objectivos

IGFSS – Instituto de Gestão Financeira de Segurança Social

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT – Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

IMV – Imposto Municipal sobre Veículos

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Objectivos Estratégicos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias locais

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PPI – Plano Plurianual de Investimento

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

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

SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

TCB – Transportes Colectivos do Barreiro

UO – Unidade Orgânica